

На правах рукописи

ЛУТФУЛЛИН ЮНИР РИФОВИЧ

**ФОРМИРОВАНИЕ И ОЦЕНКА КУЛЬТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ
ИНТЕГРАЦИОННЫМИ ПРОЦЕССАМИ В АПК**

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

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени

доктора экономических наук

Ижевск 2007

Работа выполнена в Институте экономики Уральского отделения Академии наук Российской Федерации (Удмуртский филиал)

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор
Жуйков Василий Иванович
доктор экономических наук, профессор
Шаматов Индус Кашипович
доктор экономических наук, профессор
Рубаева Ольга Дмитриевна

Ведущая организация: Всероссийский научно-исследовательский
институт экономики, труда и управления в
сельском хозяйстве РАСХН

Защита диссертации состоится «27» ноября 2007 г. в 11 часов на заседании диссертационного Совета ДМ.212.275.04 при ГОВПО «Удмуртский государственный университет» по адресу: 426034, г. Ижевск, ул. Университетская, 1, корп. 4, ауд.444.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ГОУ ВПО «Удмуртский государственный университет», с авторефератом на официальном сайте ГОУ ВПО «УдГУ» <http://v4.udsu.ru/sciense/abstract>

Автореферат разослан «_____» _____ 2007 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета
к.э.н., профессор

А.С. Баскин

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность исследования. Глобальные и во многом противоречивые, но исторически неизбежные преобразования хозяйственной среды в России вызвали активный интерес к проблеме повышения уровня культуры управления интеграционными процессами и развития на этой основе крупного предпринимательства. Это связано с тем, что данный фактор признается одним из самых важных в достижении экономического успеха. Отсюда стремление руководителей любого уровня выявить потенциал данного вида культуры, ее внутренние резервы, отыскать возможность активизации предпринимательства на микро-, мезо- и макроуровне.

Особо важное значение данная проблема имеет для агропромышленного комплекса (АПК) нашей страны. Становление и развитие рыночных отношений здесь коренным образом изменило экономические условия функционирования агропредприятий. Эти условия характеризуются повышенной нестабильностью, нарастанием неопределенности внешней среды, сложными связями и отношениями между хозяйствующими субъектами.

Для преодоления негативных факторов внешней и внутренней среды функционирования агропредприятий эффективным является использование механизма вертикальной их интеграции, являясь основой культуры управления предпринимательской деятельностью, он способствует построению законченной технологической цепочки, обеспечению координации процесса воспроизводства, облегчению проникновения технологических новшеств, увеличению объема продаж.

Если ранее культура управления интеграционными процессами в отрасли носила авторитарный характер, то затем, в период коренных изменений, связанных с переходом к рыночному ведению хозяйства, положение изменилось. В настоящее время, в сравнении с цивилизованными странами, уровень этого вида экономической культуры имеет относительно низкую величину. Рост его определяется реструктуризацией экономической власти по линии ее демократизации и активизации предпринимательской деятельности.

Обращает на себя внимание отсутствие методологической базы оценки данного вида культуры, характеризующей прогрессивную творческую деятельность людей в сфере предпринимательского менеджмента. Кроме того, следует учитывать традиции и исторические предпосылки развития предпринимательства в сельском хозяйстве нашей страны. Знание всего этого может помочь современным руководителям (собственникам) осознать причины и

возможные последствия многих принимаемых ими управленческих решений и поступков поставщиков и потребителей продукции (услуг).

Актуальность исследуемой проблемы возрастает в условиях девиантного поведения субъектов экономических отношений, во многом определяющем состав и структуру теневой (внелегальной) экономики. Ее удельный вес в валовом внутреннем продукте АПК достигает 40%, что заметно выше, чем в других странах.

Актуальность данной проблемы также возрастает в условиях глобализации мировой экономики. Благодаря именно последней и появился в США термин «агропромышленный комплекс».

Все известные этапы глобализации связаны с интеграционными процессами в АПК цивилизованных стран. Последний из них, начавшийся в 80-х годах прошлого века, характеризуется не столько желанием международных интегрированных образований приобрести пригодные ресурсы или рынки сбыта, сколько их стремлением рационализировать структуру инвестиций и воспользоваться преимуществами интеграции, приобрести дополнительные возможности и обеспечить на этой основе рост конкурентных позиций.

Говоря иначе, предпринимательство в АПК все более выходит за национальные рынки, вовлекая в свою орбиту все большее число людей с различным культурным кругозором. В итоге культурные различия начинают играть в интеграционных образованиях возрастающую роль и сильнее воздействовать на предельную эффективность деловой деятельности. Отсюда возникает так называемая кросс-культурная проблема или проблема роста культуры организации международных бизнес-коммуникаций, имеющая непосредственное отношение к вопросам активизации интеграционных процессов и управления ими.

Таким образом, выбор темы исследования определен потребностями общества в активизации интеграционных процессов в АПК и обусловлен следующими обстоятельствами.

Разработка теоретических основ оценки и формирования культуры управления интеграционными процессами началась сравнительно недавно, и в АПК эта тема практически не рассматривалась.

Отсутствуют методические пособия и рекомендации для субъектов управления отрасли и учебные программы по формированию культуры управления интеграционными процессами для будущих специалистов-аграрников, отвечающие новым тенденциям и достижениям культурологических и экономических наук в образовательном пространстве.

Выбор темы исследования определен и тем обстоятельством, что за годы

реформ Россия опустилась с 7 на 42 место в мире по производству и потреблению продовольственных товаров на душу населения. Коэффициент продовольственной независимости страны с 81% (в 1990 году) снизился до 50%. Возникла реальная угроза продовольственной зависимости. С одной стороны, закупки сельскохозяйственной продукции у российских производителей уменьшились на 30-70%. С другой, ввод аналогичной продукции из-за границы достиг почти 50% от ее потребляемого объема в стране.

В этой связи возникают вопросы обоснования развития культуры как фактора повышения уровня и качества управления предпринимательской деятельностью в сфере активизации интеграционных процессов и подготовки специалистов для АПК.

Степень исследованности проблемы. Важными методологическими и теоретическими ориентирами нашего исследования являются: во-первых, широкий исторический отечественный опыт управления аграрным производством (Н.Д.Кондратьев, Н.П.Макаров, А.В.Чаянов и др.), во-вторых, новые идеи такого управления в условиях рыночных отношений, заложенные в законодательных документах Российской Федерации по развитию агропромышленного производства, их исследования и конкретизация в работах современных отечественных и зарубежных авторов.

Немаловажную роль в реализации поставленных задач исследования сыграли школы-семинары профессора А.Н.Попова: «Формирование экономического образа мышления» (Нью-Йорк, 2003 год), «Формирование социального капитала Российской экономики» (Челябинск, 2005 год) и др. В рамках этих школ обсуждались диссертационные работы, посвященные различным аспектам экономической культуры и культуры предпринимательской деятельности А.Е.Кенжибаева, Р.Х.Гибадулина, В.Г.Камалетдинова, Г.Н.Пряхина.

Однако в теории до сих пор недостаточное внимание уделяется тем вопросам, которые мы рассматривает в рамках данного исследования, но тем не менее следует указать на то, что они имеют важное методологическое значение. О значимости научного исследования культуры управления свидетельствует и практика предпринимательской деятельности в АПК (производство продовольственных товаров, осуществление вертикальной интеграции, обеспечение надежности партнеров интеграционного процесса в условиях глобализации мировой экономики).

Актуальность вопросов оценки и формирование культуры управления интеграционными процессами подчеркивается рекомендациями Государственного совета Российской Федерации самостоятельности в вопросах прогнозирования хозяйственной деятельности. Но на практике проявляется противо-

речие между повышающимся социально-экономическим значением культуры управления интеграционными процессами в АПК и фактическим ее состоянием. Последнее обстоятельство, прежде всего определяется:

а) резким поворотом от административно-плановой к рыночно-предпринимательской экономике;

б) демократизацией общественных и обновлением социально-классовых и властных отношений на микро- и макроуровне;

в) масштабами и глубиной информационно-технологических и интеграционных процессов, требующих одновременно большой прозрачности и обеспечения экономической безопасности предпринимательской деятельности.

Противоречие также наблюдается между возрастающими потребностями в росте уровня культуры управления интеграционными процессами в практике предпринимательской деятельности и недостаточной разработанностью вопросов оценки и формирования культуры управления в теории предпринимательского менеджмента, что и обусловило выбор темы диссертационного исследования «Формирование и оценка культуры управления интеграционными процессами в АПК».

Цель исследования - разработать и обосновать концепцию формирования культуры управления интеграционными процессами в АПК

Область исследования:

15.32. - теория эффективных межотраслевых и межрегиональных взаимодействий в процессе становления единого продовольственного рынка России; обоснование вариантов и альтернатив формирования продовольственных рынков и стратегии их интеграции;

15.42. - стратегическое управление АПК, предприятиями и отраслями сельского хозяйства;

15.44. – обоснование создания отраслевых, межотраслевых союзов и ассоциаций, агрофирм и комбинатов, агропроизводственных корпораций и холдингов.

Объект исследования - интеграционные образования предпринимательского типа.

Предмет исследования - организационно-экономические и социально-психологические условия развития культуры управления интеграционными процессами в АПК.

Гипотеза исследования. Хозяйственная деятельность как социально значимое явление может выполнять свои функции по развитию культуры управления интеграционными процессами в АПК, если процесс управления:

- системно сориентирован на управленческую модель взаимодействия

субъектов экономических отношений, в которой взаимосвязаны распорядительно-организующий, взаимосогласующий и стимулирующий компоненты;

- опирается на научно обоснованные методы распределения властных отношений в интеграционном образовании предпринимательского типа;

- осуществляется с учетом социально-психологических основ предупреждения конфликтов и принятия управленческих решений.

В соответствии с целью исследования и его гипотезой решались следующие задачи:

- уточнить систему понятий, на основе которых раскрывается сущность и специфика культуры управления ИП;

- обосновать генезис и перспективы совершенствования культуры управления интеграционными процессами в АПК;

- определить структуру и роль внешней среды в управлении ИП на мезо-, макро- и мегауровне;

- дать оценку роли лидерства в развитии культуры управления интеграционными процессами;

- разработать рекомендации по формированию и оценке культуры глобального мышления;

- обосновать подходы к формированию культуры управленческого учета как одной из функций международного менеджмента;

- разработать рекомендации по кросс-культурной оценке доверия в агробизнесе.

Методическую основу исследования составили: учения о ведущей роли деятельности в формировании умений, знаний и навыков (Л.С.Выготский, П.Л.Гальперин, А.Н.Леонтьев и др.) и экономического образа мышления (И.Ансофф, Л.С.Бляхман, К.Роджерс, О.Уильямсон, П.Хейне и др.); теоретические исследования управленческой деятельности (М.Альберт, В.Т.Афанасьев, А.Н.Попов, Ф.Хадоури и др.). В ходе наших исследований мы руководствовались психологическими аспектами управления В.Зигерта, Т.С.Кабаченко, Л.Лата; теоретическими и методическими исследованиями культуры управления бизнесом А.П.Градова, П.С.Гуревича, О.Л.Леонова, В.В.Радаева, А.А.Радугина, Ф.Русинова; научными исследованиями по вопросам экономической безопасности и девиантного поведения субъектов экономических отношений В.С.Барсукова, В.Я.Иохина, В.Д.Ларичева, В.М.Яковлева; современной методологией рыночных реформ и экономики бизнеса А.И.Агеева, И.Н.Буробкина, А.В.Бусыгина, А.И.Оханкина, В.А.Удалова; теоретическими положениями специалистов в области рыночной экономики и интеграционных процессов в АПК В.Н.Афанасьева,

У.Г.Гусманова, К.П.Личко, В.В.Милосердова, А.Н.Семина, П.В.Смекалова, А.Г.Стадникова, А.В.Ткача, А.А.Шутькова и др.

Связь с планами научных работ. Исследование проводилось в соответствии с планами научно-исследовательских работ БГАУ, БИППКК АПК, ВНИИЭТУСХ, Института экономики УралГУФК (тема №08.00.05.17 «Теория и практика управления интеграционными процессами»; тема №08.00.05.57 «Культура управленческой деятельности и лидерства в системе предпринимательства»; тема 08.00.05.51 «Формирование и оценка культуры предпринимательской деятельности»).

Избранная методологическая основа и поставленные задачи определили ход теоретико-экспериментального исследования, которое выполнялось в несколько этапов в течении 1996-2006г.г. на территории Уральского региона.

Первый этап - теоретико-поисковый (1996-2000г.г.) В течении этих лет была написана и защищена кандидатская диссертация на тему «Совершенствование интеграционных процессов в молочнопродуктовом подкомплексе». На данном этапе осуществлялось: практическое знакомство с проблемами управления предпринимательской деятельности в АПК, изучение степени разработанности проблемы формирования и оценки культуры управления в теоретических источниках, начало экспериментальной работы в рамках научной школы профессора А.Н.Попова. Использовались методы исследования: теоретический анализ (ретроспективный, системный, сравнительно-сопоставительный, логический), а также беседы, интервьюирование, социологический опрос, наблюдение, анализ принятых управленческих решений и их доведения до исполнителей.

Второй этап - аналитико-экспериментальный (2001-2003г.г.). Нами: разрабатывались методические основы оценки культуры управления предпринимательской деятельности; осуществлялось построение общей гипотезы исследования и возможность ее реализации в практике предпринимательской деятельности в АПК; выявлялись закономерности развития культуры субъектов управления. Осуществлялась активная деятельность по публикации предлагаемых рекомендаций в сфере формирования культуры управленческой деятельности. Обозначенные на втором этапе направления исследовательской работы решались с помощью следующих методов: монографический, метод экспертных оценок, моделирование, опрос руководителей сельскохозяйственных предприятий и других предприятий в АПК, SWOT- и COPS- анализ.

Третий этап - заключительно-оформительский (2004-2006г.г.) В рамках этого периода временно осуществлялась деятельность по внедрению резуль-

татов исследования в практику и апробации этих результатов на специализированных конференциях и семинарах. На данном этапе использовались методы исследования: метод экспертных оценок, социологический опрос руководителей АПК на региональном уровне, анализ подготовки и принятия управленческих решений, анализ и интерпретация полученных результатов, экономико-математический и расчетно-конструктивный методы.

Научная новизна исследования заключается в разработке концепции, на основе которой раскрывается сущность и специфика культуры управления интеграционными процессами в АПК, ставшей предметом специального исследования:

а) разработаны теоретико-методологические подходы к исследованию проблемы развития культуры управления интеграционными процессами. Уточнен применяющийся в данной области исследований категорийный аппарат. Предложены и обоснованы авторские трактовки понятий, на основе которых рассматривается суть и специфика культуры управления;

б) обоснован генезис и определены перспективы развития культуры управления интеграционными образованиями. Показано, что в основе совершенствования данного вида культуры лежат этапы, определяемые необходимостью преодоления сопротивления изменениям. Разработана концепция формирования культуры управления интеграционными процессами в отрасли;

в) определена структура и роль внешней среды в управлении интеграционными процессами. На основе генетического и функционального подходов выявлены механизмы влияния глобализации на интеграционные процессы. Обобщен мировой опыт международных интегрированных систем как одного из важнейших направлений формирования интеграционных образований;

г) дана оценка роли лидерства в развитии культуры управления, определяющего потенциал формирования ее изменений и уровень деловой культуры. Показана роль SWOT- и COPS-анализа в выявлении критических проблем в развитии лидерства и культуры управления интеграционными процессами;

д) на основе исследования структуры социального механизма регулирования национальной экономики разработаны рекомендации по формированию и оценке культуры глобального мышления. Определены параметры стиля жизни, влияющие на данную культуру, определяющую суть международного менеджмента. Дана авторская трактовка структуры глобального мышления и методов его совершенствования (развития);

е) разработаны рекомендации по формированию культуры управленческого учета в процессе развития интеграционных образований предпринимательского типа;

ж) с позиций формирования организационных основ международных бизнес-коммуникаций даны рекомендации по кросс-культурной оценке доверия в агробизнесе. Разработана матрица «стандартизации-адаптации к внешней среде» различных видов интеграционных образований.

Теоретическая значимость исследования состоит в том, что: определены, теоретически обоснованы компоненты взаимодействия субъектов управления интеграционными процессами в АПК, позволяющие выделить исследуемую проблему в качестве актуального научного поиска позитивного развития культуры данного вида управления; определена роль внешней среды в управлении ИП в условиях глобализации мировой экономики; разработана технология оценки прозрачности и кросс-культурного доверия в агробизнесе; обоснованы и реализованы принципы формирования культуры управления интегральными образованиями предпринимательского типа.

Практическая значимость исследования заключается в уточнении функций управления и в разработке вариативной системы формирования и оценки культуры управления ИП в АПК, содержащей: акцентированные объекты реализации основных выводов и рекомендаций диссертационного исследования; формы, средства и принципы развития культуры участников ИП; направленность дифференцированного подхода к формированию культуры субъектов управления ИП; методы оценки культуры управления интеграционными образованиями; возможность использования результатов диссертационного исследования в практике международного менеджмента.

Достоверность основных положений и выводов обоснована теоретико-методологической базой, включающей в себя как историко-культурологические, экономико-психологические, так и государственно правовые документы; длительностью и масштабами опытно-экспериментальной, массовой апробацией и внедрением основных положений исследования в практику агробизнеса; репрезентативностью выборки обследованных участников интеграционного процесса.

Апробация работы. Концептуальные подходы и выводы исследования освещались в докладах и выступлениях на международных, республиканских и региональных конференциях и семинарах, в частности на: международной научно-практической конференции «Проблемы восстановления и устойчивого развития аграрного сектора России» (г. Санкт-Петербург, 1999 г.), на республиканских научно-практических конференциях «Проблемы агропромыш-

ленного комплекса на Южном Урале и Поволжье» (г.Уфа, 1997 г.), «Агробизнес: достижения и прогнозы» (г. Уфа, 1998 г.), международной научно-практической конференции «Предпринимательский менеджмент в агропромышленном комплексе» (Тюмень, 2003г., 2004г.); республиканской научно-практической конференции «Управление затратами и результатами производственно-коммерческой деятельности в АПК» (Курган, 2002г.); выездной научно-практической конференции «Кросс-культурная оценка доверия в агробизнесе» (Тунис, 2003г.); выездной научно-практической конференции «Формирование экономического образа мышления» (Нью-Йорк, 2003г.); всероссийской научно-практической конференции «Экономическая безопасность агробизнеса в преддверии вступления России в ВТО» (Уфа, 2005г.); международной научно-практической конференции «Деловая культура и деловой успех: взаимосвязь и взаимообусловленность» (Екатеринбург, 2004г.); заочной научно-практической конференции «Проблемы реструктуризации экономического образования» (Екатеринбург, 2004г.), всероссийской научно-практической конференции в рамках международной специализированной выставки «АгроКомплекс-2006» (Уфа, 2006 г.) и др.

Материалы диссертации используются в процессе преподавания курсов: «Менеджмент», «Реструктуризация предприятия», «Антикризисное управление», «Эволюция самоорганизующихся систем», «Экономическая культура социальной сферы», «Экономика отраслей (сельское хозяйство)» на экономическом факультете Башкирского государственного аграрного университета и Башкирского института переподготовки и повышения квалификации кадров агропромышленного комплекса, в Институте экономики Уральского государственного университета физической культуры, Челябинском филиале Уральского государственного экономического университета.

Теоретические разработки автора сопровождались экспериментальным апробированием и внедрением полученных результатов в практическую деятельность ОАО «Уфамолаагропром», ОАО «Уфамолзавод», ЗАО «Учалымолоко» и других молокоперерабатывающих и сельскохозяйственных предприятиях, о чем свидетельствуют имеющиеся акты внедрения.

Основные теоретические положения и выводы диссертации нашли отражение в 85 научных публикациях с объемом авторского текста 51,7 п.л. в т.ч. в изданиях, рекомендованных ВАК опубликовано 15.

Структура диссертации. Работа состоит из введения, семи глав, заключения, списка использованной литературы и приложений, содержит 68 таблиц и 117 рисунков.

Во введении дано обоснование темы исследования, раскрыта его акту-

альность, сформированы цель, задачи, научная новизна и практическая значимость.

В первой главе «Теоретические основы управления интеграционными процессами в АПК» рассмотрена сущность и экономическая эффективность агропромышленной интеграции, как перспективной формы интеграции, а также влияние культуры управления на эффективность интеграционных процессов в АПК.

Во второй главе «Формирование культурной парадигмы управления интеграционными процессами в АПК» дана оценка границы простираемости культуры и классификация различных форм культуры с позиций экономического образа мышления; выявлена также специфика культуры управления интеграционными образованиями в отрасли.

В третьей главе «Оценка роли лидерства и культуры в развитии интеграционных образований» определена суть культуры международного и стратегического менеджмента, дан COPS-анализ лидерства и SWOT-анализ проблем управления интеграционными образованиями в АПК.

В четвертой главе «Интеграционные процессы в АПК (на примере Республики Башкортостан)» обобщен опыт развития молокоперерабатывающих предприятий, а также мировой опыт развития международных интегрированных систем. Здесь же показано влияние глобализации на интеграционные процессы в отрасли.

В пятой главе «Формирование культуры интеграционного мышления» определено понятие данной категории, представлен алгоритм интеграционного мышления при выработке управленческих решений; особое внимание уделено стилю и моделям интеграционного образа мышления в процессе создания интеграционных образований.

В шестой главе «Формирование культуры управленческого учета и анализа как важных функций международного менеджмента» даны рекомендации по реализации этой функции на практике с учетом особенностей аграрного производства. Обосновано понятие «культуры экономического анализа» управления агробизнесом.

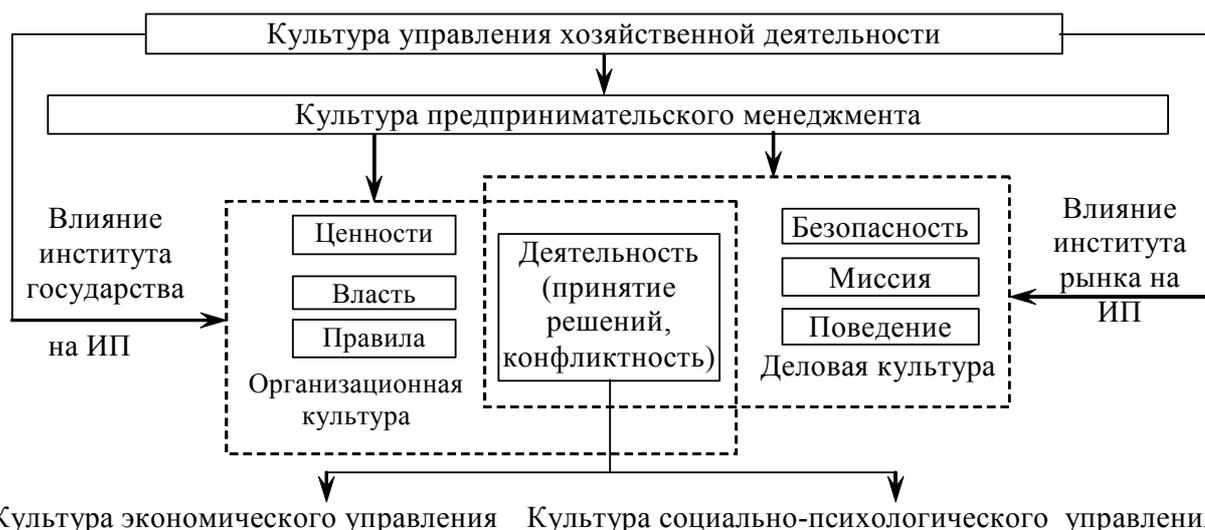
В седьмой главе «Формирование культуры организации международных бизнес-коммуникаций в АПК России» рассмотрены вопросы дальнейшего совершенствования корпоративных образований в молочном подкомплексе, определены основные элементы культуры управления интеграционными образованиями типа «Z».

В заключении диссертационной работы даны конкретные предложения и рекомендации по формированию и оценке культуры управления информационными образованиями в АПК.

ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ И ПОЛОЖЕНИЯ, ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

1. Уточнена система понятий, на основе которых рассматривается сущность и специфика культуры управления интеграционными процессами

По своей сущности культура управления интеграционными процессами (ПД) в АПК представлена в виде деловой и организационной культуры (рис.1). Она включает свой состав также культуру экономического и социально – психологического управления. Психологической основой деловой культуры являются ценности, которые организуются в систему, называемую нами «системой ценностных ориентаций». Именно через эти ценности, как показано в работе, менеджер воспринимает окружающий его деловой мир. Особую значимость при этом имеет система материальных и духовных ценностей.



*Рис.1. Схематическое представление культуры управления
интеграционными процессами (ИП) в АПК*

Носителем деловой культуры в любой организации является менеджер. Речь идет о стиле руководства, внешних особенностях поведения, скорости принятия решений, целевых ориентациях. Все это – внешние характеристики деловой культуры (в противовес внутренней – психологического «ядра» менеджера).

В условиях активизации интеграционных процессов в экономике актуальным является вопрос о синергетике деловых культур. Иначе этот признак третьего тысячелетия носит название «вызова глобальной культуры».

В цивилизованных странах деловую культуру связывают с экономической безопасностью предпринимательской деятельности, осуществляемой

организациями отрасли. Это определяется девиантным поведением некоторых субъектов экономических отношений. Актуальность данного вопроса возрастает в нашей стране, где удельный вес теневой (внелегальной) экономики достигает 40% и выше.

Как показано в работе экономическая безопасность является важным параметром культуры управления ПД. Ее обеспечение является неотъемлемой составной частью деятельности (функцией) любого акционерного предприятия (рис.2).

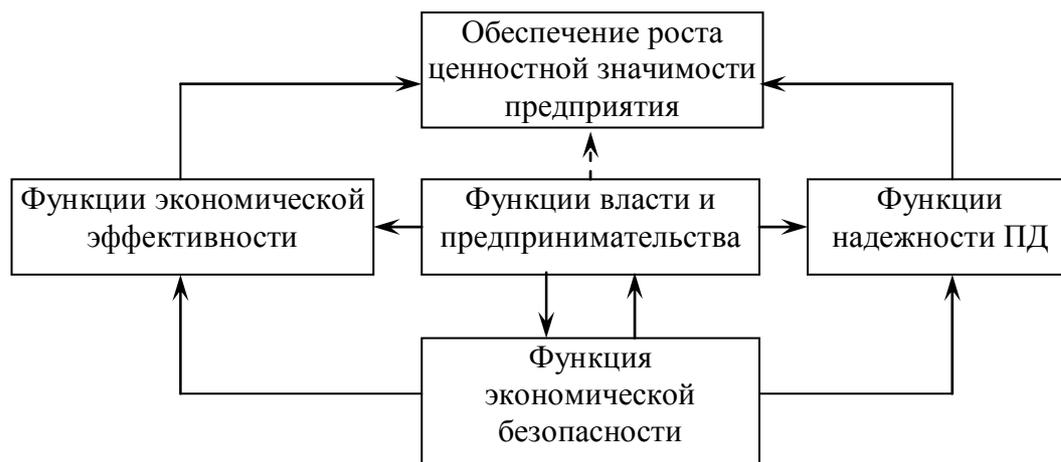


Рис.2. Взаимосвязь функций, определяющих предпринимательскую деятельность

Кроме деловой нами различается организационная культура (ОК). Она может быть определена как набор коллективных базовых представлений, обретаемых группой при решении проблем адаптации к изменениям внешней среды и внутренней интеграции. Эффективность этих представлений оказывается достаточной для того, чтобы передавать новым членам группы в качестве определенного набора ценностей.

Данное определение ничего не говорит о размерах социальной группы, к которой оно может быть приложено. Фактические данные свидетельствуют о том, что при достижении организацией больших размеров различия между подразделениями становятся существенными. В этом случае можно говорить о наличии внутри организации ряда субкультур, обладающих собственной цельностью. Некоторые из этих субкультур могут находиться в конфликте друг с другом. Но, несмотря на это, организация обладает и общими представлениями, проявляющимися в кризисных ситуациях и при появлении у них общего неприятеля.

Любая культура создается лидером организации. Если же организационная культура уже существует, она определяет критерии лидерства и соответственно выявляет возможных лидеров. Если вновь назначенный руково-

директор не будет знать организационной культуры, то не он будет управлять культурой, а она будет управлять им. Понимание организационной культуры желательно для всех, и, прежде всего руководителям, если они действительно хотят быть таковыми.

В работе приводятся наиболее существенные признаки организационной культуры, ее уровни и направления дешифровки. Особое внимание уделено построению организационной культуры, механизму ее изменения, а также оценке эффективности организационной культуры ПД. Нами подчеркивается, что модель управления работой организации должна фокусировать свое внимание на трех главных моментах: разделенных ее членами ценностей, правилах и власти. Все они должны пройти проверку на «соответствие организационной культуре». А это, в свою очередь, предполагает ситуацию, когда все члены организации знают, что нужно делать, обладают профессиональной подготовкой и способностями делать то, что необходимо, хотят делать то, что нужно для организации, чтобы выполнить поставленные цели. Для достижения соответствия организационной культуре необходимы три решающих компонента:

- цель (создание такой культуры, которой отдается предпочтение конкретной организацией);
- критерий, который с помощью цифр показывает желаемую и существующую организационную культуру;
- практика, которая показывает, что желаемая цель может быть достигнута в течение какого-то определенного времени (особенно если речь идет об изменении организационной культуры).

Необходимость изменения ОК нами связывается с необходимостью внедрения новых технологий и структурных преобразований, что, в свою очередь, определяется реакцией на внешнюю среду любого хозяйствующего субъекта. Как справедливо отмечают специалисты, речь идет о вращивании основных элементов организационной культуры в психологию персонала хозяйствующего субъекта, осуществляемых необходимых преобразований.

Изменения ОК - процесс творческий, поскольку она не поражаема (ее практически нельзя копировать у «превосходных компаний» имеющих высочайшую производительность, эффективность). Кроме того, она обладает редкостью (имеет особые признаки и характеристики) и ценностью с точки зрения влияния на общие результаты хозяйственной деятельности. Именно к такому выводу пришел Мак-Кинзи, анализируя компании, добившиеся наибольшего делового успеха.

Управление изменениями ОК может осуществляться двумя способами:

1) управление «снизу» - отслеживание руководством компании того, что в ней происходит и на основе имеющейся информации регулировать развитие ОК, придавать ей определенную форму; 2) управление «сверху» - претворение в жизнь задуманных руководством изменений ОК эволюционным или революционным путем (рис.3). Речь прежде всего, идет о достижении запланированного уровня ОК (таких уровней нами рассматривается шесть) с учетом приоритетов развития отдельных сторон организационной культуры.

Представленные в работе методы изменения ОК следующие: смена акцентов в кадровой политике, перепроектирование ролей, смена организационной символики и образности. Это также изменения критериев стимулирования, объектов и предметов внимания со стороны руководства компанией, изменения стиля управления (например, переход на предпринимательский тип менеджмента).

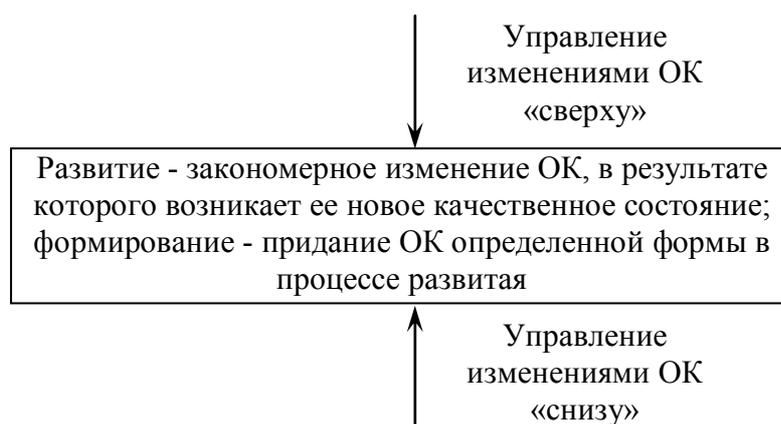


Рис.3. Взаимосвязь понятий: изменение, развитие, формирование организационной культуры

Для определения индекса культуры, оценивающей ценности, правила и власть, используется корреляционный метод. Результаты проводимых исследований предлагается представлять в матричной форме.

В процессе исследования выделены факторы воздействия на организационную культуру, подразделяемые на объективные и субъективные, внешние и внутренние. Показана связь организационной культуры с деловым успехом и культурой управления организацией предпринимательского типа.

По нашему мнению, культура управления – «мягкий» фактор предпринимательской деятельности, существенно определяющий экономический успех, выживание и развитие организации. Его составные части подразделяются на внутренние (культура мышления) и внешние (культура действия и поведения в условиях сотрудничества и конкуренции с различными сегмен-

тами рыночной экономики).

Определение культуры управления более подробно рассматривается в табл.1, где дается ей комплексная характеристика. Нами выделено несколько параметров комплексности: стороны культуры управления, ее цель, движущая сила совершенствования, границы простираемости, пути влияния культуры управления на деятельность организации. Выделена также концепция культуры управления, которая является важнейшим элементом новой управленческой парадигмы.

Таблица 1.

Комплексный подход к пониманию сути культуры управления
организациями

Параметр комплексности	Раскрытие содержания
Концепция культуры управления	Общие категории, присутствующие в культуре управления: нормы поведения; ценности, ментальность, взгляды, методы и приемы управленческой деятельности
Стороны культуры управления	Внешние Внутренние
Границы простираемости	Адаптация к окружающей среде Управление внутренней интеграцией Представления о физической и социальной реальности
Цель культуры управления	Обеспечение полезности и прибыльности организации, рост ее ценностной значимости
Движущая сила совершенствования культуры управления	Социально-экономическая и организационная неудовлетворенность лидера организации, коллектива
Пути влияния культуры управления на деятельность организации	Внешнее признание Внутреннее объединение Экономическая безопасность предпринимательской деятельности Социокультурный потенциал личности Качество управленческих решений Кадровая политика

Культура управления, по нашему мнению, является составной частью экономической культуры и занимает особое место в системе производительных сил и производственных отношений. Выражая экономические отношения, складывающиеся между людьми в процессе их трудовой деятельности, рассматриваемый вид культуры выступает предметом экономической науки. Данным видом культуры должны обладать все хозяйствующие субъекты отрасли. И в этом смысле она характеризует меру (уровень) цивилизованности экономических отношений в рамках организаций и комплексов отрасли.

Культура управления характеризует качественный аспект производственных отношений: низкий, средний, высокий. Ее можно определить как исторически определенный уровень развития экономических способностей

людей, выраженный в формах цивилизованного экономического поведения и эффективной предпринимательской деятельности.

2. Обоснован генезис и определены перспективы совершенствования культуры управления интеграционными процессами

Объективной основой формирования (генезисом) культуры управления интеграционными процессами в АПК является трудовая деятельность людей. Культура начинается с того, что люди объединяются в коллектив, который противостоит отдельному человеку. Таким образом, устанавливается власть коллектива и человек вынужден ограничивать свои инстинкты в интересах коллектива. И его первое требование - требование справедливости - следить за тем, чтобы от этих ограничений никому нельзя было отклониться. Все это берут на себя различные организации и институты.

Таким образом, с одной стороны, культура является источником психологических расстройств человека. А с другой стороны, она служит, источником позитивных результатов человеческой деятельности. Культура управления при этом определяется, как уже отмечалось ранее, установками и ценностями, влияющими на отношение к труду работниками сельскохозяйственных организаций.

Так, в АПК Республики Башкортостан на 01.01.2006 г. число прибыльных сельхозпредприятий насчитывало 899 ед, убыточных – 187 ед. (удельный вес 17,2%). Прибыль до налогообложения составила 3118 млн. руб. Убыток налогообложения составил 405,8 млн. руб. Убыток в расчете на одну сельскохозяйственную организацию (СХО) - 2,1 млн. руб. Балансовая прибыль по всей хозяйственной деятельности составила 2712,2 млн. руб., рентабельность 25,4%. Основные показатели деятельности сельскохозяйственных организаций представлены в табл. 2.

Таблица 2.

Основные показатели деятельности сельхозорганизаций в РБ

Наименование	1990	1995	2000	2001	2003	2004	2005
Число СХО, ед.	909	992	990	1030	1014	1086	1086
Среднегодовая численность, тыс. чел.	305,9	267,8	222,8	157,3	127,5	109,5	110
Балансовая прибыль (убыток), млн. руб.	0,7	470,8	734,8	101,2	285,3	2712,3	2720
Рентабельность хозяйственной деятельности, %	33	21,2	7,7	1,0	3,0	25,4	
Число убыточных организаций, ед.	24	123	307	404	253	187	180
Производство молока, тыс. т	1205,9	867,1	637,7	578,3	616,2	597,9	610
Приходится в среднем на 1 организацию КРС, гол.	1799	1297	923	761	693	627	650
в т.ч. коров	518	420	336	275	245	217	220
рентабельность реализации молочной продукции, %	35,7	8,2	9,9	-8,4	1,4	10,7	12

Увеличение стоимости продукции сельского хозяйства и животноводства в частности в хозяйствах населения и К(Ф)Х обусловлено тем, что за период с 1990 г. по 2005 г. произошло увеличение поголовья скота в этих категориях хозяйств, а вследствие этого и увеличение производимой продукции. Поголовье КРС по хозяйствам всех категорий с 1991 г. по 2005 г. сократилось с 2392,9 тыс. гол. до 1706,8 тыс. гол., т.е. на 686,1 тыс. гол. или 28,7%. Причем за период с 2001 г. по 2005 г. отмечается небольшое увеличение на 19,9 тыс. гол. Поголовье коров также сократилось с 828,4 тыс. гол. в 1991 г. до 689,1 тыс. гол. в 2005 г., т.е. на 139,3 тыс. гол. или 16,9%.

Поголовье КРС с 1991 г. в сельхозорганизациях с 71,3% уменьшилось в 2005 г. до 35,9%, а хозяйствах населения, наоборот, возросло с 28,7% до 56,4%. На долю К(Ф)Х приходится 3,7%. Поголовье коров также снизилось с 59,2% в СХО до 34,3%, а в хозяйствах населения увеличилось с 40,8% до 62,3%. На долю К(Ф)Х в 2005 г. приходится 3,4%.

Необходимо отметить, что в СХО с 1990 г. по 2005 г. сократился выход приплода на 100 маток коров с 87 до 75 голов, но за последние 5 лет с 2000 г.

по 2005 г. он возрос с 72 до 75 голов. Также произошло снижение падежа крупного рогатого скота с 3,2 % в 1990 г. до 3,0% в 2005 г., а за последние 5 лет с 3,7% до 3,0%. Средний надой молока на одну корову составил 3208 кг в 2004 г. по сравнению с 2597 кг в 1990 г., т.е. возрос на 23,5%, а за период с 2000 г. по 2005 г. – на 49,7%.

Производство молока с 1990 г. по 2005 г. увеличилось с 1930 тыс. т до 2061 тыс. т, т.е. на 131,9 тыс. т или 6,8%. За период с 2000 г. по 2004 г. произошло увеличение на 522,6 тыс. т или на 33,9%. В факторах производства и степени использования ресурсов по категориям хозяйств имеются значительные различия. В структуре производства основных продуктов животноводства удельный вес производства молока в сельхозорганизациях с 65% в 1990 г. уменьшился до 30% в 2004 г. и составил 618,4 тыс.т, а в хозяйствах населения, наоборот, увеличение за этот же период с 35% до 65,9%. Кроме того, 4,1% приходится на производство молока в К(Ф)Х.

В связи с этим и объемы реализации молока сельскохозяйственными организациями в республике снизились с 1128,5 тыс. т в 1990 г. до 430 тыс. т. в 2004 г., т.е. на 698 тыс. т или 61,9%, в т.ч. заготовительными организациями на 779 тыс.т или 69,4%. За период с 2000 г. по 2005 г. также произошло снижение с 507,5 тыс. т до 430,5 тыс. т, т.е. на 77 тыс. т или на 15,2%. Средняя цена за тонну молока с 2000 г. до 2004 г. возросла в целом с 3403,7 руб. до 4775, 1 руб., т.е. увеличилась на 1371,4 руб. или 40,3%. По заготовительным организациям это изменение составило 1398,8 руб. (на 41,6%), по системе потребкооперации 1081,2 руб. (26,8%).

Как показано в работе, происходящие в нашей стране изменения находят отражение в разработке экономической модели человека. Причем конструкция этой модели опять же связана с мотивацией трудовой деятельности и культурой управления.

Известна модель «советского экономического человека». Она определяется:

- вхождением хозяйствующего субъекта в экономику не в качестве суверенной единицы, а через первичный коллектив (деловую коммуну);
- подчинением экономического поведения индивида принципу «интересы коллектива выше интересов отдельной личности»;
- раздвоенностью трудовой мотивации и экономического поведения хозяйствующего субъекта: стремление к личному благосостоянию (высокая трудовая мотивация) и «отбывание» трудовой повинности (неэффективный труд на государство);
- вознаграждением не за результаты, а за само участие в трудовом про-

цессе;

- использованием интеллектуальных способностей работника, главным образом для того, чтобы обезопасить себя от контроля и наказания со стороны начальства.

Такая модель человека являлась составной частью централизованно-управляемого хозяйства. Однако сейчас, в условиях перехода к рыночной экономике, ценность представляют другие модели. Как показано в работе, их основные черты следующие:

- определяющая роль собственного интереса в мотивации экономического поведения;

- компетентность экономического субъекта в собственных делах;

- рациональность экономического поведения человека (стремление получить максимальный результат при минимальных затратах);

- наличие как экономических, так и иных мотивационных стимулов (милосердие, соблюдение традиций, самовыражение);

- непрерывность процесса обогащения знаний и повышения квалификации.

Все эти черты не могут быть автоматически привиты на российскую почву. А это подчеркивает актуальность проблемы оценки резервов повышения уровня культуры управления. Ее решение во многом связано с пониманием эволюции культуры (вместе с изменением типа хозяйства или, иначе, стадий производства и переработки).

Специалисты в области экономической теории выделяют три «зоны» (стадии развития человеческого общества): доиндустриальную, индустриальную и постиндустриальную. Развитие хозяйства при этом выступает как естественно-исторический процесс, подчиненный действию объективных общеисторических законов. Естественно, что этот процесс имеет прогрессивный характер с технической, экономической, социальной и политической точек зрения. Каждая последующая стадия развития хозяйства оказывается выше предыдущей. Причем, исконным критерием прогрессивности служит уровень культуры управления.

Основными чертами доиндустриальной стадии производства является преобладание сельского хозяйства (первичная сфера экономики). Подавляющая часть трудоспособного населения занята земледелием и животноводством. В хозяйственной деятельности господствует ручной труд. Примитивными являются формы организации труда. В массе населения преобладают самые элементарные потребности.

Индустриальная стадия. Главным является промышленное производст-

во (вторичная сфера экономики). Основная масса работников занята в индустриальных отраслях хозяйства. Сложными являются формы организации труда. Резко усилено его разделение. В городах проживает до двух третей всех жителей (урбанизация населения). Достаточно высокий уровень удовлетворения материальных и культурных потребностей людей.

Постиндустриальная стадия. Наибольшее развитие получает сфера услуг (третичная сфера экономики). Здесь занято 60-70 процентов всех работников. Наука становится непосредственной производительной силой. Широко внедрены достижения информатики и современной вычислительной техники. Экономика способна обеспечить для всех граждан достаточное полное удовлетворение их потребностей.

В табл.3 показано распределение работников по сферам занятости. Показателем развития страны являются данные последней колонки. Чем больше работников трудится и сфере услуг, тем выше данный показатель. Для западных стран его величина равна 63%, а для промышленно отсталых - 33%.

Таблица 3.

Распределение работников по сферам занятости в различных странах мира

Страны	Сферы		
	первая	вторая	Третья
Западные	5	32	63
Россия	19	39	42
Промышленно отсталые	40	27	33

Россия занимает пока промежуточную позицию. Изменение данного состояния связано с дальнейшим совершенствованием национальной деловой культуры, преодолением господства в обществе, в массовом сознании старого, административно-командного стиля мышления. Он представляет собой вполне реальный «культурно-исторический феномен», возникший в результате эволюции некоторых черт русского национального характера в прошедшие десятилетия 20-го века. Речь, прежде всего, идет о формировании антирыночного образа мышления и применением командно-административных методов управления обществом.

Такого рода мышление называют «тоталитарным». Оно имеет следующие основные черты:

1) оперирование парными категориями и полярными оценочными суждениями: красные - белые, друзья - враги и т.д. Подобный подход препятствует объективной оценке деловой ситуации, порождает в межличностных отношениях нетерпимость, существенно усложняет разрешение конфликтов и проведение деловых переговоров;

2) склонность к поиску простых (без выделения стратегических и тактических) управленческих решений. Все это имеет место на всех уровнях управления сельскохозяйственными организациями;

3) апелляция к власти (а не человеку - личности). Речь идет о пренебрежительном отношении к правам, интересам (а иногда и жизни) отдельного индивида, воспитании в духе самопожертвования ради «общего дела», счастья грядущих поколений. Говоря иначе, человек (личность) рассматривается как средство для достижения поставленной цели, а не сама цель.

Внедрение особого (рыночного) стиля мышления напрямую связано с совершенствованием культуры управления. В работе приведена схема этого совершенствования, которая может применяться на разных уровнях управления сельскохозяйственными организациями.

В основе совершенствования культуры управления сельскохозяйственными организациями лежат три этапа: размораживание, осуществление изменений и замораживание. Они связаны, прежде всего, с необходимостью преодоления сопротивления изменениям.

Размораживание, как первый этап совершенствования культуры управления, предполагает преодоление первоначального сопротивления переменам. Это своего рода подготовка к изменениям, определяемая: оценкой культуры управления, определением типа новой культуры, выбором системных изменений, усилением вовлеченности персонала в проект перемен.

Осуществление изменений происходит в контуре управления по итерациям. Возможны три общих решения:

1. Не проводить размораживание (если отсутствует сопротивление персонала);

2. Проводить размораживание (в зависимости от результатов контроля возможны различные итерации);

3. Изменить проект перемен (в случае его невыполнимости). Замораживание (закрепление изменений) служит выходом в схеме контура управления проектом перемен. Этот этап обеспечивается контролем прогресса планов, составленных на этапе размораживания. При этом также оценивается вовлеченность персонала в процесс организационно-структурных изменений.

В процессе работы над диссертацией нами разработан алгоритм исследования проблемы формирования и оценки развития культуры управления интеграционными процессами в АПК (рис.4). В его основе лежат теоретические разработки по осуществлению изменений на предприятии в условиях глобализации мировой экономики.



Рис.4. Концепция формирования культуры управления интеграционными процессами в АПК

Как показано в работе, в условиях активизации интеграционных процессов в экономике актуальным является вопрос о синергетике деловых культур, определяемой такими категориями, как «доверие» и «прозрачность». Благодаря им культуры разных народов будут двигаться по пути сотрудничества, а не конфронтации (энергии деловой культуры внутри и вне стран будут действовать согласованно, синергично).

Это означает, что российская деловая культура будет не американской или европейской, а интегрированной с другими деловыми культурами, что следует учитывать при оценке менеджмента, как элемента культуры управления ПД в АПК, и молокопродуктового подкомплекса, в частности.

В Республике Башкортостан молочная промышленность представлена 44 крупными предприятиями. Они обеспечивают своевременный прием молочного сырья, переработки его в продукты в соответствии с потребностями различных категорий населения и доведения их до потребителя.

В соответствии с Программой устойчивого функционирования и развития агропромышленного комплекса Республики Башкортостан до 2010 года основными направлениями развития молочнопродуктового подкомплекса являются расширение ассортимента и повышение качества молочных продуктов, в том числе благодаря использованию наполнителей и добавок, улучшающих вкусовые и питательные свойства продукции, способствующих ее длительному хранению (табл. 4).

Таблица 4.

Производство основных видов продукции молочной промышленности в РБ

Наименование продукции	Фактическое			На перспективу			
	2004 г	2005 г	2006 г	2007 г	2008 г	2009 г	2010 г
Цельномолочная продукция, тыс. т	232,7	225,9	252	270	288	300	325
Масло животное, тыс. т	9,9	10,1	10,5	11	11,5	12	13,1
Сыры жирные, тыс. т	9,4	10,8	10,8	10,8	10,8	11,3	12,3
Мороженое, тыс. т	6,9	5,5	9	10,7	11	11,5	12
Сухие молочные продукты, тыс. т	4,7	5,5	10,1	10,6	11,3	11,8	12,8
Нежирная молочная продукция, тыс. т	22,6	25,3	25,6	27	27,7	27,9	28,3
Консервы молочные, млн. условных банок	11,5	12,8	18	21,6	25,9	26	26,1

3. Определена структура и роль внешней среды управления интеграционными процессами на мезо-, макро- и мегауровне

Обобщение данного опыта обеспечивает выбор направлений развития агропромышленного производства в условиях наметившейся глобализации экономики.

Так, анализ структуры формирования ресурсов молока и молочных продуктов в Российской Федерации за 1995-2004 гг. показал, что доля импорта в них была достаточно стабильной, составляя 11-12% их общего объема. Как положительный момент, следует отметить увеличение объемов производства за последние 5 лет, а также экспорта в 2003-2004 гг. В результате доля импорта в общих ресурсах снизилась с 12,4% в 1995 г. до 10,6 % в 2004 г.

Как показано в работе, процесс их образования идет через взаимодействие капитала отдельных хозяйствующих субъектов близлежащих стран путем формирования системы экономических соглашений между ними, создания филиалов и дочерних предприятий за границей. На межгосударственном уровне интеграция особенно эффективна за счет экономического взаимодействия приграничных регионов отдельных стран на основе политических соглашений в сфере формирования названных выше структур. Примером здесь может быть развитие экономических связей между Республикой Башкортостан и Костанайской областью Казахстана.

В процессе исследования классифицированы факторы развития МИС, подразделённые на четыре уровня (рис.5). По силе их влияния на интеграционные процессы эти факторы можно расставить в такой очередности: 1) мировые интеграционные процессы, особенности приграничных регионов; 2) Когнитивные возможности и личный потенциал создателей МИС; 3) отраслевая специфика и уровень регионально-муниципальных экономических отношений; 4) институциональный режим регулирования конкуренции в стране.

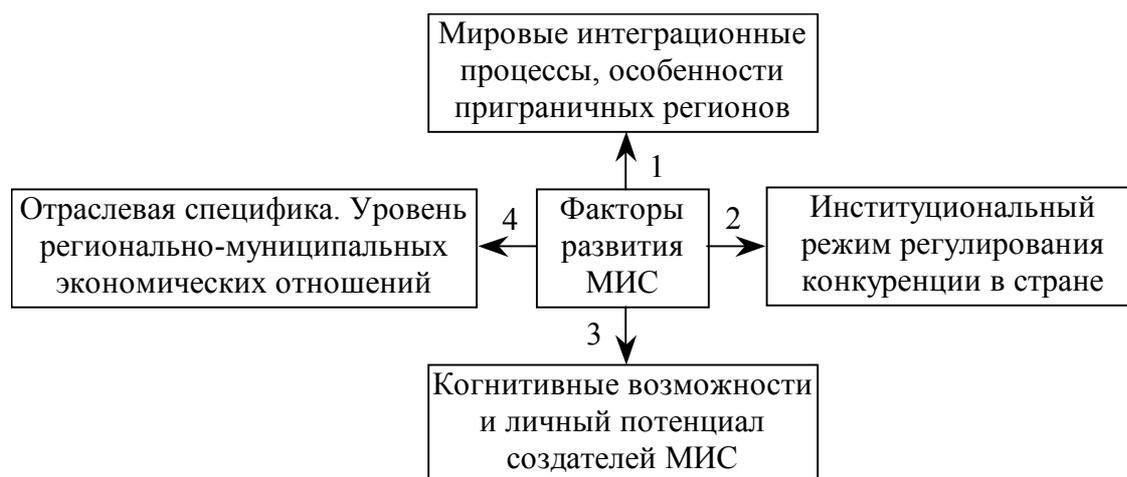


Рис.5. Факторы развития международных интегрированных структур: 1,2, 3, 4, мега-, макро-, микро- и мезоуровень

Внешние причины международных интеграционных трансформаций нами подразделены в зависимости от двух видов стратегий (табл.5). Разраба-

тывая одну из этих стратегий, менеджеры взвешивают свои инвестиционные возможности, необходимые для диверсификации и реструктуризации своего бизнеса.

Таблица 5.

Внешние причины международных интеграционных трансформаций

Оборонительная стратегия	Наступательная стратегия
Реакция на: - ухудшение рыночной конъюнктуры; - снижение затрат у конкурентов; - появление продуктовых инноваций у конкурентов; - угроза поглощения	Обретение (завоевание): - выгод в положении на рынке; - технологических преимуществ; - финансовой мощи; - международных талантов

В процессе диссертационного исследования автором разработана классификация МИС как одного из важнейших направлений формирования корпоративных образований в АПК. Речь идет о таких признаках классификации, как: форма организации, функциональная направленность, степень юридической самостоятельности, структура управления, тип культуры власти, территориальное размещение, организационное построение, характер интеграционных связей. Как показано в работе, многообразие видов ОК определяет и многообразие механизмов формирования корпоративных образований международного уровня. Эти механизмы - с позиций интеграционного развития - автором подразделяются на механизмы: бифуркации, «сборки» новой системы и адаптации (приспособления к условиям существования).

4. Дана оценка роли лидерства в развитии культуры управления интеграционными процессами, определяющего потенциал формирования ее изменений и уровень деловой культуры

В последние годы отчетливо обозначился процесс поиска новой парадигмы управления, что связано с появлением новых видов менеджмента (предпринимательский менеджмент, управление знаниями, управление бизнес-процессами, ситуационное управление, глобальный и стратегический менеджмент). В работе названы важнейшие концептуально-практические элементы этой парадигмы, суть которой состоит в представлении управления организациями как способа качественного прорыва в познании, развитии нестандартного, творческого мышления работников.

Механизмом внедрения новой парадигмы управления являются организационная и деловая культура. Именно эти виды культуры позволяют: освободиться от управленческих стереотипов, развить глобальное мышление и способность решать широкий круг задач по обеспечению синергетического

эффекта за счет реализации потенциала интеграции.

Жесткое ядро данной парадигмы определяется следующими тремя утверждениями: границы простираемости культуры управления определяются управлением внутренней интеграцией, адаптацией к окружающей среде и представлениями о физической и социальной реальности; культура управления всегда шире «культуры менеджмента»; лидерство в управлении определяется способностью экономического (глобального и стратегического) мышления. Оно же определяет и потенциал реструктуризации самой культуры управления предприятием, как самоорганизующейся системой (рис.6).

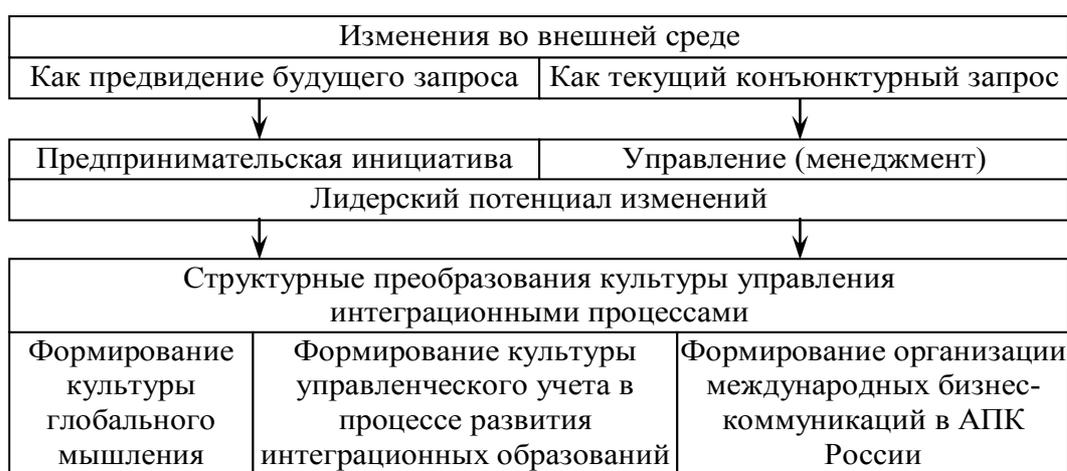


Рис.6. Упрощенный алгоритм использования лидерского потенциала структурных преобразований в сфере культуры управления

Как показано в работе, лидерский потенциал определяет силу культуры управления, способную адаптироваться к изменениям внешней среды (в связи с пониманием важности изменения и обучения восприимчивости).

Суть лидерства состоит в расследовании изменений во внешней среде и нахождении способов адаптации к ним. Здесь речь идет о лидерстве как о роли (а не должности). Она может иметь место в любой части организации, однако, чтобы произошли реальные изменения в организации, лидерами должны быть сильные высокопоставленные руководители.

Для эффективного выполнения своей роли лидеры должны быть маргиналами - оставаться на границе между организацией и внешней средой. В то же время они должны контактировать с теми частями организации, которые сами тесно связаны со средой (отделами сбыта, закупок, маркетинга связей с общественностью, юридическими и финансовыми частями).

В работе названы основные роли лидеров в формировании и внедрении стратегических изменений: 1) точное и глубокое понимание происходящего

во внешней среде; 2) признание наличия неопределенности; 3) обеспечение психологической безопасности; 4) накопление противоречивой информации; 5) понимание неизбежности ошибки в процессе обучения; 6) управление всеми фазами процесса изменений (в особенности при внедрении новых культурных представлений).

Выявление критических проблем в развитии лидерства и культуры управления интеграционными процессами следует осуществлять на основе SWOT-анализа (анализа слабых и сильных сторон предприятия, его возможностей и угроз осуществлению хозяйственной деятельности). Результатом такого анализа являются практические рекомендации по разработке стратегий роста и внутриорганизационного сотрудничества.

Своеобразным продолжением SWOT-анализа является COPS-анализ лидерства и культуры управления интеграционными процессами. На его основе выявляются критические проблемы персонала и разрабатываются планы действий по их решению с позиций реализации стратегических планов организации (рис.7).



Рис.7. Четыре «измерения» стратегии работы с персоналом

Существует мнение, что наряду с организационной культурой следует различать и культуру управления. По нашему мнению, последняя по своему содержанию является более широким понятием (она включает в себя наряду с организационной культурой и деловую культуру, обладателем которой является руководящее звено предприятий и комплексов отрасли).

5. На основе исследования структуры социального механизма регулирования национальной экономики разработаны рекомендации по формированию и оценке культуры глобального мышления

Структура данного механизма представлена на рис.8. Она включает в свой состав ряд блоков, фиксирующих характер экономической активности социальных субъектов, а также регуляторы, от которых зависит действие самого социального механизма.

Сущность социального механизма регулирования национальной экономики проявляется в выполняемых им функциях. Они состоят в том, что передавая определённые импульсы (+) или (-) из области социальных отношений в экономическую сферу и обратно, механизм создаёт (или не создаёт) социальные условия для развития экономического сознания, экономического мышления, тех или иных типов экономического поведения хозяйствующих субъектов. Передача импульсов осуществляется через их «живую» активность (деятельность).



Рис.8. Структура социального механизма регулирования национальной экономики

Система управления экономикой – один из блоков социального механизма, который функционирует в рамках определённого хозяйственного механизма страны. Речь идёт об определённых нормативах, требованиях и санкциях, определяемых экономикой и правом.

Другим блоком является экономическая культура социальных субъектов, воплощающая их ценности и нормы и регулирующая экономическое мышление хозяйствующих субъектов.

Связи на рис.8 показывают, как функционирует социальный механизм.

Его основу составляет активность социальных субъектов, связывающая все элементы системы в единое целое. Получая сигналы из системы управления национальной экономикой, а также от экономического мышления и социальной сферы, социальные субъекты перерабатывают их в тот или иной вид экономического поведения и формируют своё «обратное» влияние на эти блоки социального механизма.

Таким образом, данный социальный механизм – это абстракция, обобщающая множество конкретных явлений экономического и социального характера, а также разнообразные связи между блоками. Его регулятивные свойства определяются социально-экономическим положением разных социальных субъектов, состоянием их экономического мышления, взаимодействием экономических интересов в рамках хозяйственного механизма национальной экономики. Состояние экономического мышления, как показано в работе, определяет и культуру глобального мышления.

На культуру глобального мышления влияет и стиль жизни, имеющий свои особенности в любой стране. В диссертационной работе названо 17 его параметров и дана их оценка по 8 странам, в том числе и России (на примере работников АПК).

В процессе исследования определено, что в России, с переходом на рыночные условия ведения хозяйства и активизацией предпринимательской деятельности в АПК, интерес к глобальному мышлению неуклонно растет. Оно, как показано в работе, являясь элементом культуры управления интеграционными процессами и одной из форм экономического сознания, определяет цели, методы и формы экономического поведения, значимость их потребностей и способ их удовлетворения.

Нами разработана структура глобального мышления менеджера акционерного предприятия, включающие в свой состав: адаптивность мышления, принятие управленческих решений, выбор действий в сфере международного бизнеса и умение менеджера преодолевать сопротивление намеченным переменам. Для этого он может использовать следующие методы:

- образование и дополнительное информирование (это трудоемкое занятие, обеспечивающее участие персонала в глобальных изменениях);
- участие (вовлеченность персонала в глобальные изменения, его сопричастность);
- оказание помощи тем, кто боится изменений (что дорого и трудоемко);

- переговоры с частью персонала, теряющей от глобальных изменений (это требует определенных затрат);

- манипуляция информацией (что-то недоговорить, излагать в выгодном порядке и свете для руководства вновь создаваемого интеграционного образования);

- координация (передача ключевой роли в процессе глобальных изменений активно сопротивляющейся группе персонала);

- явное или неявное принуждение (последствием этого является скрытое сопротивление);

- планирование возможных вариантов сопротивления глобальным изменениям (прямой отказ, контрпредложения, «партизанская» война, мнимое согласие);

- защита группы перемен от вмешательства на фазах диагностики и проектирования глобальных изменений.

Нами с целью формирования и оценки культуры глобального мышления предложено использовать SADT-модели, SWOT- и COPS-анализ. В работе эти модели анализа использованы с учетом особенностей объекта диссертационного исследования.

Культура глобального мышления по своей сущности выступает как процесс осуществления изменений в сфере агробизнеса. Критерием эффективности при этом выступает соответствующий настрой на достижение поставленных целей в сфере международного предпринимательства.

Оценка хода изменений при этом осуществляется следующим образом (табл.6).

По аналогии с культурой антикризисного управления нами предлагается две стратегии глобальных изменений (рис.9). Верхние части здесь отражают так называемый аналитический процесс, а нижние - действительный процесс до и после изменений. Стратегии эти следующие:

- стратегия обучения,
- стратегия совместной деятельности.

Таблица 6.

Оценка хода изменений в деятельности предприятия-банкрота

Виды деятельности	Стадии процесса изменений		
	Готовность к изменениям	Переход	Закрепление
Планирование			
Управление			
Оценка			

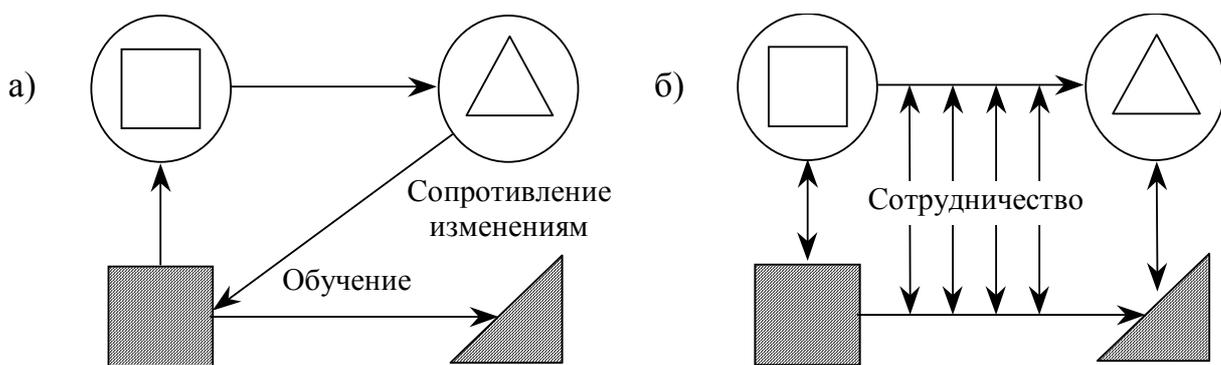


Рис.9. Две степени изменений: а) стратегия обучения, б) стратегия совместной деятельности

В основе обеих стратегий лежит деятельность лидера. В первом случае для осуществления стратегии изменений он организует обучение для того, чтобы создать необходимую готовность работников предприятия к осуществлению необходимых изменений. Во втором случае лидер вместе со специалистами данного предприятия направляет процесс изменений в нужное русло.

Кроме глобального, следует различать стратегическое мышление. Для системы международного маркетинга в АПК важно то и другое (рис.10). Первое определяется кросс-культурой (эффективностью обмена управленческой информацией в многонациональном коллективе интеграционного образования), а второе - субкультурой (возможностью изменений в рамках его подразделений).



Рис.10. Два вида экономического мышления в системе менеджмента корпорации

6. С учетом специфических особенностей аграрного производства их проявлений в рамках интеграционных образований обоснованы подходы к формированию культуры управленческого учета как одной из функций международного менеджмента

В основу разработки предложенных рекомендаций по данному вопросу нами был взят метод «директ-костинг», играющий важную роль в современной системе управления агропредприятием на Западе. Данный метод, как известно, дает оперативную информацию о том, во что, в действительности, обходится интеграционному образованию производство и переработка продукции, оказание услуг, осуществление определенного вида деятельности вне зависимости от других издержек предпринимательской деятельности (содержание офисов, менеджерского или бухгалтерского дохода). В соответствии с ним, самая точная калькуляция продукции не та, которая наиболее полно включает в себя все виды издержек, а та, в которую включены только затраты, непосредственно связанные с ее выпуском. Говоря иначе, именно эти расходы должны обладать прозрачностью (другие расходы, включая и транзакционные издержки) могут определяться понятием «коммерческой тайны». Данный принцип предпринимательской деятельности, как показано в работе, и определяет суть культуры управленческого учета, как важной стороны предпринимательского менеджмента в АПК, в рамках интеграционного образования.

В российской практике такой учет, позволяет иметь полную информацию о маржинальном доходе, предсказать риск убытка, сделать прогноз о выгодности закрытия того или подразделения интеграционного образования или продолжения его деятельности (даже если оно дает убыток), в настоящее время практически не используется, несмотря на целый ряд его преимуществ с другими подходами и системами. В работе показаны эти преимущества с учетом следующих специфических особенностей аграрного производства:

- использование в нем биологических средств труда, живых организмов (растений и животных). Производственный процесс здесь представляет собой изменение и развитие этих живых организмов, а содержание труда людей - в создании благоприятных условий для такого развития. Данное обстоятельство требует определенного изучения взаимосвязи между объемом такого производства, затратами и доходом, а, следовательно прогнозировать «поведение» себестоимости или отдельных видов расходов при изменениях деловой активности;

- главным средством аграрного производства выступают земельные ресурсы. Если во многих отраслях промышленности земля выступает только как пространственный операционный базис, служит лишь местом для размещения предприятий, то в аграрном производстве она - главное и незаменимое средство производства. Говоря иначе, процесс труда и создания продукции в АПК непосредственно связан с землей, ее количеством, с характером ее использования, что требует особого учета и, в частности, оценки маржинального дохода (суммы покрытия) как по интеграционному образованию, так и по отдельным его территориальным подразделениям. Учитывать необходимо и то, что пространственная рассредоточенность аграрного производства вызывает большой объем перевозок различных грузов (урожая, удобрений, кормов и т.д.), а также то, что в аграрном производстве особую роль играют ресурсы;

Молокоперерабатывающие предприятия могут значительно увеличить объем перерабатываемого сырья за счет увеличения закупки молока от населения, благодаря хорошо организованной работе молокосборщиков. Для дальнейшего развития и расширения закупок молока от населения в районах сырьевой зоны необходимо создать сеть молокоприемных пунктов по сбору молока с использованием труда частных предпринимателей со специальной профессиональной подготовкой, также обеспечив их техническим и сервисным обслуживанием сельхозтоваропроизводителей всех форм собственности. В молокоприемных пунктах будет производиться первичная обработка молока и его хранение. Кроме того, приемка молока у населения обуславливает повышение его качества, сокращение потерь, а также привлечение денежных средств и открытие рабочих мест.

Наращивание объемов переработки влечет за собой увеличение транспортных расходов по доставке сырья. В этом аспекте возрастает ответственность самого предприятия в организации приема молока непосредственно в хозяйствах и своевременного вывоза его специализированным транспортом.

В связи с этим в работе решена задача оптимизации (транспортная задача) по доставке сырья (на примере АО «Уфамолагропром»), конечная цель которой направлена на снижение транспортно-заготовительных расходов.

Транспортные расходы определены с учетом объема сырья, вида транспорта, расстояния доставки:

$$P = O_i * Z_i \text{ (руб.)}$$

где O_i - годовое количество (объем) сырья, поступающего на предприятие, т;

Z_i – затраты на транспортировку 1 т сырья, исходя из среднего расстояния доставки, руб.

Среднее расстояние доставки сырья R_n (км) определялось исходя из сырьевых ресурсов каждого района и расстояния от пункта получения сырья до предприятия:

$$R_n = (r_1 o_1 + r_2 o_2 + \dots + r_n o_n) / (o_1 + o_2 + \dots + o_n),$$

где r_1, r_2, r_n - расстояние перевозки сырья от каждого района до предприятия, км;

o_1, o_2, o_n - объемы перевозимого сырья из каждого района, т.

В ходе решения поставленной задачи были выбраны те районы, доставка сырья из которых для предприятия наиболее целесообразна. Расстояние до данных районов колеблется от 50 до 130 км. В настоящее же время сырьё транспортируется как из ближних, так и дальних районов ($R > 200$ км). Необходимостью этого является то, что прилегающие и близлежащие к г. Уфе районы (в т. ч. и Уфимский), поставляют молоко, в основном, на Уфамолзавод, т. к. на это предприятие приходится примерно 1/3 продукции, выпускаемой для потребностей крупного города.

- природные факторы и специфика функционирования растений и животных приводят к несовпадению в этой отрасли рабочего периода с временем производства. Кроме того, готовый продукт здесь (около 20% валовой продукции) входит в последующий цикл производства как средство производства (семена, корма, приплод животных). По этим и многим другим причинам возникают особенности в формировании основных и оборотных средств. Следствием этого является также и то, что в аграрном производстве уровень товарности продукции ниже, чем в промышленности.

Метод «директ-костинг» в системе управления интеграционным образованием становится мощным средством принятия оперативных решений. За счет резко сократившегося благодаря его использованию числа затрат существенно упрощается их нормирование, планирование, учет и контроль, в результате чего себестоимость становится более обозримой, а отдельные статьи затрат - лучше контролируемы. Система позволяет также проводить эффективную политику ценообразования, имея учетные данные об ограниченной (усеченной) себестоимости и суммах покрытия (маржинальном доходе) по отдельным видам продукции, можно решать оптимизационные задачи и выявлять узкие места в агробизнесе. Повышается при этом и уровень доверительности участников интеграционного процесса за счет повышения его прозрачности.

Как показано в работе, прозрачность является важным критерием оцен-

ки эффективности от внедрения КИС (корпоративных информационных систем). Речь в данном случае идет о прозрачности «сквозного» учета на агропредприятии (бухгалтерского, финансового, налогового, производственного) необходимого для оценки рисков собственников, инвесторов и внешних пользователей отчетности.

Отношение к прозрачности как комплексному (интегральному) экономическому понятию нами представлена в виде (рис.11). Речь здесь прежде всего идет о пределах прозрачности, зависящих от кросс-культурной оценки доверия в агробизнесе.

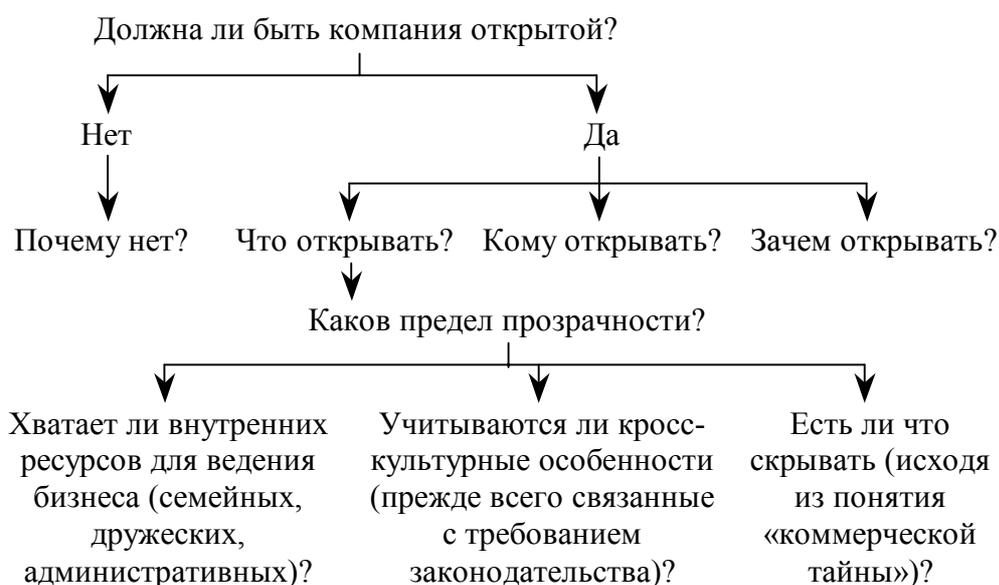


Рис.11. Отношение к прозрачности как комплексному (интегральному) экономическому понятию.

Открытость или прозрачность можно рассматривать с точки зрения системы управления и структуры интеграционного образования. В первом случае речь идет о свойственной компании гибкости, быстрой реакции на изменения внешней среды, во втором – о взаимоотношениях акционеров и менеджеров, роли и составе совета директоров (это позволяет оценить доходность, уровень рисков и постоянную рентабельность инвестиций). Речь, по нашему мнению, может также идти о прозрачности объема продаж, их динамике и структуре, а также о новых разработках и ресурсах (финансовых, материальных и трудовых). Такая система открытости в международном бизнесе необходима для того, чтобы участники рынка принимали управленческие решения, основываясь не на слухах и домыслах, а на оценках реальных фактов.

В процессе исследования классифицированы субъекты внутренней и публичной (внешней) открытости интеграционного образования. Классифи-

цированы также основные причины стремления такого образования к прозрачности ведения агробизнеса, одним из которых является инвестиционная привлекательность. На рис.12 представлена зависимость между уровнем прозрачности и рыночной оценкой инвестиционных образований инвесторами.

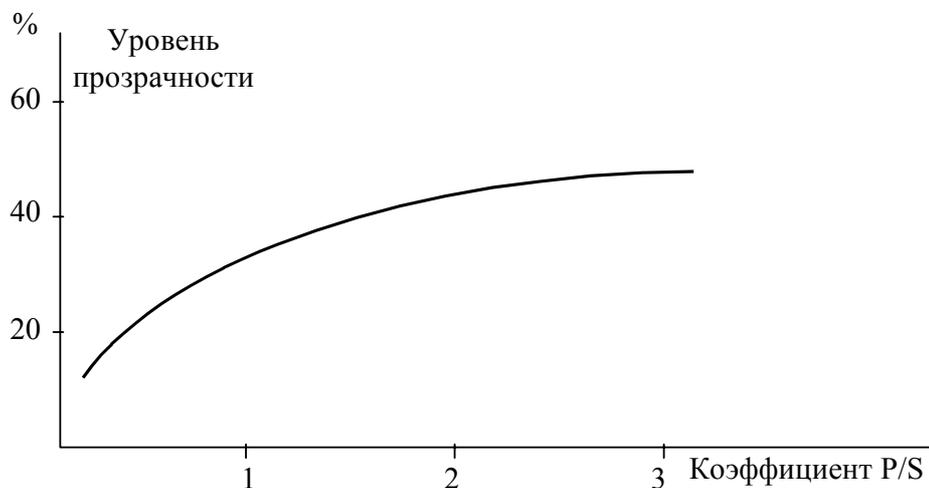


Рис.12. Зависимость между уровнем прозрачности и рыночной оценкой компаний инвесторами (коэффициент P/S)

Нами названы факторы закрытости производственной, перерабатывающей, коммерческой и финансовой деятельности многих российских агропредприятий, что определяет их невысокий уровень культуры управленческого учета. В работе даны также рекомендации по повышению этого уровня.

7. С позиций формирования организационных основ международных бизнес-коммуникаций даны рекомендации по кросс-культурной оценке доверия в агробизнесе

Речь в диссертационном исследовании идет о проблеме кросс-культурной оценки доверия в международном агробизнесе, благодаря успешному решению которой можно преодолеть границы, языковые и культурные различия и добиться на этой основе делового успеха в агробизнесе. Как показано в работе, недооценка этой проблемы ведет к кризису деловых отношений, сопровождающихся снижением деловой активности и даже распаду интеграционного образования.

Под коммуникациями нами понимается процесс передачи идей (информации) с целью изменения знаний, установок или поведения в агробизнесе. В основе международных бизнес-коммуникаций лежит реклама, техническая и коммерческая документация, а также установление связей и контактов посредством деловых встреч и переговоров, участия в ярмарках, междуна-

родных салонах.

Одним из факторов, влияющих на эффективность бизнес-коммуникаций, является время. Кроме того, это: внутренние факторы предпринимательской деятельности (структуры и функции управления, организационная культура, технология преобразования ресурсов, экономический и энергетический потенциал) и внешние факторы предпринимательской деятельности (поставщики, потребители, конкуренты, состояние экономики, национальная культура, политическая обстановка в стране, ее законы.

В процессе исследования нами разработана матрица «стандартизации - адаптации к внешней среде». Интеграционные образования при этом подразделены на локальные (национальные), международные и транснациональные (рис.13).

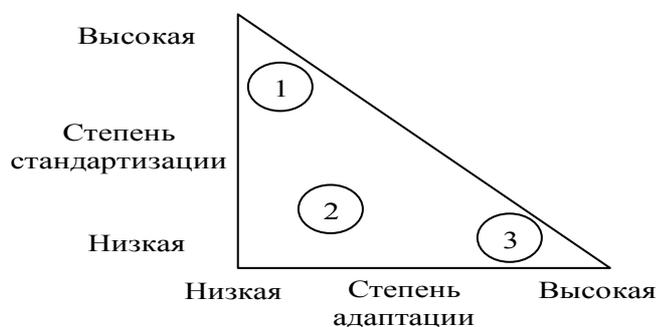


Рис.13. Матрица «стандартизации - адаптации»: 1, 2, 3 - компании, соответственно, транснациональные, международные и локальные (национальные)

Для международных компаний могут быть выделены два вида конкурентов. Во-первых, это локальные конкуренты (местные фирмы, действующие на рынке данной страны) и, во-вторых, транснациональные компании, действующие во всем мире. Первые имеют высокую степень адаптации, а вторые - высокую степень стандартизации.

Для успешного осуществления предпринимательской деятельности в условиях разных культур необходимо учитывать ряд особенностей - коммуникативных взаимодействий на международном рынке товаров и услуг. Во-первых, следует различать императивы (что следует знать); что является специфичным для усвоения иностранцем (эксклюзивы); что находится в пределах так называемой «серой зоны», когда иностранцу простительна его неинформированность (нейтральность). Во-вторых, необходимо развивать в себе инстинктивную способность так общаться с иностранцами, чтобы ваши действия были естественными и приемлемыми для них. Все это, как показано в работе, ведет к росту кросс-культурного доверия в агробизнесе.

Основные публикации по теме диссертационного исследования

1 Монографии

1. Рынок и культура управленческой деятельности в АПК. - Уфа: БГАУ, 2005. - 16,2 п.л.
2. Культура управления сельскохозяйственными организациями (региональный аспект). - М.: ВНИИЭТУСХ, 2005. - 8,5 п.л. (3,0 п.л.)
3. Менеджмент: культура управленческого учета. - Уфа: БГАУ, 2004. - 9,1 п.л. (6,0 п.л.)
4. Изменения и корпоративная культура - Челябинск: ЧелГУ, 2005. - 5,7 п.л. (2,1 п.л.)
5. Экономическая культура агропредприятия: теория и практика. - М.: ВНИИЭТУСХ, 2004. - 7,0 п.л. (2,5 п.л.)
6. Культура экономического анализа предпринимательской деятельности. - М.: ВНИИЭТУСХ, 2005. - 6,05 п.л. (1,1 п.л.)
7. Экономическое обоснование развития культуры управления организациями.- Екатеринбург: УрО РАН, 2005. – 13,7 п.л. (0,8 п.л.)
8. Предприятия молочной промышленности (вопросы теории и практики обеспечения конкурентоспособности). - Уфа: ГИЛЕМ, 2007. – 10,7 п.л. (5,4 п.л.)

2 Учебные издания

9. Организация материального стимулирования работников автотранспорта (научно-практическое пособие). - Уфа: БГАУ, 1998.- 3,3 п.л. (0,6 п.л.)
10. Переработка сельскохозяйственной продукции: опыт, эффективность, резервы (Учебное пособие). - Уфа: Изд-во БГАУ, 2000. – 5,5 п.л. (1,1 п.л.)
11. Организация переработки сельскохозяйственной продукции. Учебное пособие. Уфа: Изд-во БГАУ, 2000. - 13,6 п.л. (1,5 п.л.)
12. Экономическая культура социальной сферы. - Челябинск: УралГАФК, 2004. - 2,25 п.л. (1,1 п.л.)
13. Рынок и культура управленческой деятельности. - Челябинск: УралГАФК, 2004. - 2,8 п.л. (0,3 п.л.)
14. Оценка эффективности и моделирование предпринимательского менеджмента. - Челябинск: УралГАФК, 2004. - 4,25 п.л. (0,3 п.л.)
15. Экономический образ мышления (вопросы теории и практики). – Уфа: БГАУ, 2004. – 2,89 п.л.

16. Опыт развития крупных молокоперерабатывающих предприятий - Уфа.: БГАУ, 2006. – 6,25 п.л. (3,1 п.л.).
17. Формирование культуры управления организациями промышленности предпринимательского типа. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ. – 2005. – 11,37 п.л. (0,3 п.л.).
18. Конструктивное предпринимательство и культура. – М.:ВНИЭТУСХ, 2006. – 4,12 п.л. (0,8 п.л.).
19. Интеграция и межотраслевые связи АПК (теоретические и методические вопросы применения метода сечения макроэкономического кругооборота). Монография /Тюмень: ТГСХА, 2006. – 9 п.л. (0,44 п.л.).

3 Статьи в центральных периодических изданиях, рекомендованных ВАК РФ

20. Производство молока в Республике Башкортостан.// Молочная промышленность, 2006. - №4. – 0,68 п.л. (0,34 п.л.).
21. Эффективность и необходимость изменения организационной культуры хозяйствующего субъекта.// Международный научно-производственный журнал «Проблемы экономики и управления». - Белгородский государственный университет. - 2006. №3. – 0,5 п.л. (0,25 п.л.).
22. Деятельность сельскохозяйственного потребительского кооператива.//Аграрная наука, 2006.- №4 – 0,38 п.л. (0,19 п.л.).
23. Как спланировать производство и реализацию молочной продукции. // Молочная промышленность, 2006. - №7. – 0,5 п.л. (0,25 п.л.).
24. Государственная поддержка АПК.//Аграрная наука, 2006.- №6. – 0,38 п.л. (0,19 п.л.).
25. Совершенствование экономических отношений в молочнопродуктовом подкомплексе.// Достижения науки и техники АПК, 2006. - №10.– 0,5 п.л.
26. Кадровая политика как важная область управления организационной культурой. Межвузовский сборник научных трудов. Расширенное воспроизводство регионального и национального культурного богатства / Под. общ. ред. Гибадуллина Р.Х. – Челябинск: ЮУрГУ, 2006. – 0,19 п.л. (0,06 п.л.).

27. Культура производства молока (зарубежный опыт). Межвузовский сборник научных трудов. Расширенное воспроизводство регионального и национального культурного богатства / Под. общ. ред. Гибадуллина Р.Х. – Челябинск: ЮУрГУ, 2006. – 0,56 п.л.

28. Управление развитием организационной культуры предприятия. Межвузовской сборник научных трудов. Расширенное воспроизводство регионального и национального культурного богатства / Под. общ. ред. Гибадуллина Р.Х. – Челябинск: ЮУрГУ, 2006. – 0,25 п.л.

29. Эффективность интеграции в молочнопродуктовом подкомплексе Башкортостана // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, 2006. - №7. - 0,68 п.л. (0,34 п.л.).

30. Организационно-экономический механизм формирования и функционирования сельскохозяйственного потребительского кооператива. // Техника и оборудование для села, 2006. - №9 – 0,38 п.л. (0,19 п.л.).

31. Молочно-продуктовый комплекс Республики Башкортостан. // Молочная промышленность, 2007. - №1. - с.10-11. - 0,44 п.л. (0,22 п.л.).

32. Стратегия развития сельхозпредприятий молочной специализации. // Молочная промышленность, 2007. - №2. - с.16-18. - 0,56 п.л. (0,28 п.л.).

33. Перспективы социально-экономического развития сельхозпредприятий. // Аграрная наука, 2007. - №2. с.3-5. – 0,44 п.л. (0,22 п.л.).

34. Эффективность доставки сырого молока на перерабатывающие предприятия. // Молочная промышленность, 2007. - №3. - с.21-23. – 0,5 п.л. (0,25 п.л.).

35. Оптимизация производства и реализации сыра «Голландский». // Сыроделие и маслоделие, 2007. - №1. - с.15-16. – 0,38 п.л. (0,19 п.л.).

4 Статьи в научных сборниках и тезисы докладов

36. Обучение культуре осуществления финансовых преобразований на предприятии // Проблемы реструктуризации экономического образования. Методика заочной научно-практ. конференции / Отв. за выпуск Попов А.Н. - Екатеринбург: УрГЭУ, 2004. - 0,2 п.л. (0,1 п.л.).

37. Культура анализа финансового состояния кризисного предприятия // Вестник института экономики №11 / Под общ. ред. Попова А.Н. - Челябинск: УралГАФК, 2003. - 0,25 п.л. (0,1 п.л.)

38. Экономическая политика региона и хозяйствующего субъекта в сфере экономической безопасности // Формирование социального капитала Российской экономики. - Челябинск: УралГАФК, 2005. - 0,3 п.л. (0,1 п.л.).

39. Основные элементы корпоративной культуры типа «Z» //Формирование социального капитала Российской экономики. - Челябинск: УралГАФК, 2005. - 0,2 п.л.
40. Создание конкурентоспособного организационно-управленческого механизма международного интеграционного образования //Экономика и педагогика №4 /Под общ. ред. Попова А.Н. - Екатеринбург: УрГЭУ, 2004. - 0,3 п.л. (0,1 п.л.).
41. Формирование экономического образа мышления - фактор достижения делового успеха //Деловая культура и деловой успех: взаимосвязь и взаимообусловленность. - Екатеринбург: УрГЭУ, 2004. - 0,3 п.л.
42. Экономический образ мышления предпринимательской личности //Деловая культура и деловой успех: взаимосвязь и взаимообусловленность. - Екатеринбург: УрГЭУ, 2004. - 0,25 п.л. (0,15 п.л.).
43. Кросс-культурная оценка деятельности предприятий агротехсервиса //Формирование экономического образа мышления. Труды выездной научно-практ. конференции. Нью-Йорк, 14-17 июня 2003 года. - Челябинск: УралГАФК, 2003. - 0,25 п.л. (0,1 п.л.).
44. Современное состояние и перспективы развития молочно-продуктового подкомплекса //Предпринимательский менеджмент в агропромышленном комплексе. Сборник материалов межд. научно-практ. конференции. - Тюмень: ТГСХА, 2004. - 0,2 п.л.
45. Классификация видов экономической безопасности региона //Региональная направленность развития национальной экономики. - Челябинск: ЧелГУ, 2005. - 0,3 п.л. (0,2 п.л.).
46. Экономическая безопасность в системе национальной безопасности страны //Экономическая безопасность агробизнеса в преддверии вступления России в ВТО. Ч.1. Сборник материалов Всероссийской научно-практ. Конференции. - Уфа: БиППКК АПК, 2005. - 0,4 п.л. (0,2 п.л.).
47. Общестратегические принципы обеспечения экономической безопасности регионов //Экономическая безопасность агробизнеса в преддверии вступления России в ВТО. Ч.1. Сборник материалов Всероссийской научно-практ. Конференции. - Уфа: БиППКК АПК, 2005. - 0,3 п.л. (0,15 п.л.).
48. К оценке эффективности внедрения механизации в молочном скотоводстве.//Проблемы зоотехнии и вет.медицины: Научные труды Башкирского научно-исследовательского и проектно-технологического института животноводства и кормопроизводства и Башкирского государственного аграрного университета – Уфа: Изд-во БГАУ, 1996.- 0,12 п.л.(0,06 п.л.).
49. Взаимоотношения между производителями, переработчиками и органи-

зациями торговли сельскохозяйственной продукцией в рыночных условиях. // Проблемы зоотехнии и вет.медицины: Научные труды Башкирского научно-исследовательского и проектно-технологического института животноводства и кормопроизводства и Башкирского государственного аграрного университета – Уфа: Изд-во БГАУ, 1996.- 0,25 п.л. (0,12 п.л.).

50. Экономическая эффективность способов обработки молока на фермах. //Совершенствование техники и технологии. Межвузовская научно-техническая конференция – Уфа: Изд-во БГАУ, 1996.- 0,09 п.л. (0,04 п.л.).

51. Молочная ассоциация – как сфера сотрудничества в подкомплексе АПК.// Человек. Общество. Образование. Материалы межвузовской конференции/ - Уфа: Изд-во Башгосуниверситета, 1997.- 0,12 п.л.

52. Рынок молока и молочной продукции. //Проблемы стабилизации АПК – Уфа: Изд-во БГАУ, 1997. – 0,12 п.л.

53. Проблемы товаропроизводителей и переработчиков в рыночных условиях.// Агробизнес: достижения и прогнозы. – Уфа: Изд-во БГАУ, 1998. – 0,19 п.л.

54. Вопросы приватизации и акционирования в молочной промышленности. //Аграрная реформа: проблемы и решения –Уфа, 1998. – 0,15 п.л. (0,05 п.л.).

55. Молочная ассоциация – новая форма сотрудничества. // 1-ая научно-практическая конференция молодых ученых и специалистов БГАУ с докладами на иностранном языке. – Уфа: Изд-во БГАУ, 1999.- 0,04 п.л.

56. Государственная поддержка как мера стабилизации производства. // Сборник статей молодых ученых «Проблемы АПК на Южном Урале и Поволжье». – Уфа, 1999. – 0,06 п.л.

57. Основные направления развития сырьевой зоны молокоперерабатывающих предприятий. // Экономические и социальные проблемы развития АПК на рубеже XXI века. Сборник статей к научной конференции. Ч.2. – Уфа: Изд-во БГАУ, 2000. – 0,16 п.л.

58. Макроэкономические показатели молочной промышленности Российской Федерации.//Сельскохозяйственная академия г. Познань (Польша) Akademia Rolnicza im. Augusta Cieszkowskiego w Poznaniu.– Познань, 2002. – 1,1 п.л. (0,5 п.л.).

59. Анализ рынка молока и молочной промышленности России. //Пути повышения эффективности АПК в условиях вступления России в ВТО. Ч.1 – Уфа: Изд-во БГАУ, 2003. – 0,12 п.л.

60. Прогнозирование развития молочнопродуктового подкомплекса Республики Башкортостан. //Инновационные процессы в управлении предприятиями и организациями: Сборник статей II Международной научно-

практической конференции.- Пенза,2003. – 0,12 п.л.

61. Управление конкурентоспособностью молокоперерабатывающих предприятий. //Повышение конкурентоспособности предприятий и организаций: сборник материалов II Международной научно-практической конференции. - Пенза, РИО ПГСХА, 2003. - 0,18 п.л.

62. Основные направления развития молочнопродуктового подкомплекса. //Экономическое и социальное развитие регионов России: сборник материалов I Всероссийской научно-практической конференции. - Пенза, РИО ПГСХА, 2004. – 0,12 п.л.

63. Культура предпринимательской деятельности на молокоперерабатывающих предприятиях. //Материалы и технологии XXI века: Сборник материалов II Международной научно-технической конференции. - Пенза, 2004. – 0,12 п.л.

64. Актуальные вопросы повышения уровня экономической культуры в АПК. // Актуальные проблемы земледелия на современном этапе развития сельского хозяйства: Сборник материалов Международной научно-практической конференции, посвященной 50-летию кафедры общего земледелия. – Пенза: РИО ПГСХА, 2004. – 0,06 п.л.

65. Инвестиции в молочнопродуктовом подкомплексе. //Финансовые проблемы РФ и пути их решения: теория и практика. Тезисы V Международной научно-практической конференции. Ч.2. СПб.: Нестор, 2004. – 0,12 п.л.

66. Управленческий учет в агропредприятиях. //Агропромышленный комплекс: состояние, проблемы, перспективы: сборник материалов II Международной научно-практической конференции. – Пенза, 2004.- 0,06 п.л.

67. Формирование экономических взаимоотношений в агропромышленной корпорации. //Достижения аграрной науки – производству. Материалы 110 научно-практической конференции преподавателей, сотрудников и аспирантов университета. В 8 частях. Аграрная экономика. – Уфа: БГАУ, 2004. – 0,06 п.л.

68. Международные интегрированные структуры рыночной экономики. //Роль приграничных регионов в развитии Евразийского пространства: Материалы международной научно-практической конференции, Костанай, 2004. – 0,18 п.л. (0,06 п.л.).

69. Информационные системы в управленческом учете предпринимательского менеджмента. //Социальная политика в проблемном регионе: Сборник статей Всероссийской научно-практической конференции. Пенза, 2004. – 0,18 п.л. (0,09 п.л.).

70. Алгоритм выработки управленческих решений. //Проблемы управления

экономикой в трансформируемом обществе: Сборник статей Всероссийской научно-практической конференции. - Пенза, 2004. – 0,12 п.л. (0,06 п.л.).

71. Бухгалтерский учет в системе управления предприятием. // Социально-экономические аспекты современного развития России: Сборник статей II Всероссийской научно-практической конференции. – Пенза, 2005. – 0,12 п.л.

72. Экономическая безопасность агропредприятия. // Факторы устойчивого развития экономики России на современном этапе (федеральный и региональный аспекты): Сборник статей III Всероссийской научно-практической конференции. – Пенза, 2005. – 0,18 п.л.

73. Культура документационного обеспечения управления бизнесом. // Современные технологии документооборота в бизнесе, производстве и управлении: сборник статей V Международной научно-практической конференции. – Пенза, 2005. - 0,18 п.л.

74. Создание открытой организационной культуры. // Повышение эффективности и устойчивости развития агропромышленного комплекса. Материалы всероссийской научно-практической конференции. Часть 1. – Уфа: БашГАУ, 2005.- 0,18 п.л.

75. Организационная культура предприятий. // Современный мир: экономика, образование, история, культура: Сборник научных трудов, Под ред. В.Д. Недорезкова. Ч.2. – Уфа: Изд-во БашГАУ, 2005. – 0,31 п.л.

76. Международные интегрированные структуры рыночной экономики в АПК. // Финансовые проблемы РФ и пути их решения: теория и практика: Труды 6-й Международной научно-практической конференции. СПб.: Изд-во Политехн.ун-та, 2005. – 0,12 п.л.

77. Обеспечение экономической безопасности бизнеса как важный критерий оценки его культуры. Вестник института экономики №12./ Под общ. ред. Попова А.Н. – Челябинск: УралГУФК, 2005. – 0,12 п.л. (0,06 п.л.).

78. Стратегическое планирование социально-экономического развития сельскохозяйственных районов. // Международная научно-практическая конференция «Стратегическое управление организацией: теория, методы, практика». СПб.: Изд-во Политехн.ун-та, 2006. – 0,19 п.л.

79. Создание агрохолдингов – одно из направлений приоритетного национального проекта «Развитие АПК». // Материалы всероссийской научно-практической конференции «Молодые ученые в реализации национального проекта «Развитие АПК» – Уфа: БГАУ, 2006. – 0,19 п.л. (в печати).

80. Минимизация затрат на перевозку как критерий лидерства в молокопереработке. Лидерство и культура. Материалы выездной научно-практической конференции. Хургада. 27-28 февраля 2006 года. – Екатеринбург: УрГЭУ,

УралГУФК, 2006. - 0,43 п.л. (0, 14 п.л.).

81. Введение в проблему типологии и изменения корпоративной культуры Лидерство и культура. Материалы выездной научно-практической конференции. Хургада. 27-28 февраля 2006 года. – Екатеринбург: УрГЭУ, УралГУФК, 2006 . - 0,43 п.л. (0,21 п.л.)

82. Формирование культурной парадигмы управления сельскохозяйственными организациями. Перспективы агропромышленного производства регионов России в условиях реализации приоритетного национального проекта «Развитие АПК». Часть 1. Экономический механизм развития АПК. Материалы всероссийской научно-практической конференции в рамках Международной специализированной выставки «АгроКомплекс-2006» 28 февраля- 3 марта 2006 г. – Уфа: Башкирский ГАУ, 2006.- 0,25 п.л.

83. Переходные процессы рыночно-бюрократической экономики России. Нравственность в системе экономических отношений современной России. Межвузовский сборник научных трудов / Под общ. ред. А.Н.Попова. – Екатеринбург-Челябинск, УрГЭУ, УралГУФК, 2006. – 0,31 п.л. (0,15 п.л.).

84. Качество управленческих решений: условия и оценка эффективности. Нравственность в системе экономических отношений современной России. Межвузовский сборник научных трудов / Под общ. ред. А.Н.Попова. – Екатеринбург-Челябинск, УрГЭУ, УралГУФК, 2006. – 0,44 п.л. (0,22 п.л.).

85. Особенности социально-экономического развития сельского хозяйства Республики Башкортостан. Особенности роста и развития региональных социально-экономических систем: сборник статей III Всероссийской научно-практической конференции. Пенза: РИО ПГСХА, 2007. – 0,19 п.л. (0,09 п.л.).

Лутфуллин Юнир Рифович

**ФОРМИРОВАНИЕ И ОЦЕНКА КУЛЬТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ
ИНТЕГРАЦИОННЫМИ ПРОЦЕССАМИ В АПК**

Автореферат

ЛР №020764 от 29.04.98 г.

Подписано в печать 06.02.2006г. Формат 60x84 1/16
Отпечатано на ризографе. Уч.-изд. Л. 1,82. Усл. печ. 2,87

Тираж 100 экз. Заказ№

Издательство Уральской государственной сельскохозяйственной академии
620219, г. Екатеринбург, ул.К.Ликбнехта, 42, корп. 1,