

**О.Д. ДЖУРАБАЕВ**

---

**МЕХАНИЗМЫ УПРАВЛЕНИЯ  
АГРАРНЫМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВОМ  
(НА ПРИМЕРЕ ПЧЕЛОВОДСТВА)**

*Монография*



«ИQTISODIYOT»

334.73

Д-427

МИНИСТЕРСТВО ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ,  
НАУКИ И ИННОВАЦИЙ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН  
ТАШКЕНТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ



О.Д. Джурабаев

**МЕХАНИЗМЫ УПРАВЛЕНИЯ  
АГРАРНЫМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВОМ  
(НА ПРИМЕРЕ ПЧЕЛОВОДСТВА)**

*Монография*

Ташкент  
«IQTISODIYOT»  
2023 год

TDIU  
kutubxonasi  
n/v h320

УДК: 658.01:631(575.1)

ББК: 65.9(2) 3-47

**Джурабаев О.Д. «Механизмы управления предпринимательством аграрного сектора (на примере пчеловодства)». Монография. – Т.: «IQTISODIYOT», 2023. – 176 с.**

Монография посвящена актуальным проблемам управления специализированными субъектами предпринимательства, повышению конкурентоспособности специализированных субъектов предпринимательства аграрного сектора, в частности пчеловодческих предприятий. В монографии раскрыт и усовершенствован процессный подход к управлению пчеловодческими хозяйствами на основе упорядочения последовательности и периодов выполнения основных производственных процессов, усовершенствована методика оценки доходов в управлении производственной эффективностью с учетом дополнительного дохода от положительного влияния пчеловодства на отрасль растениеводства. Предложена оптимальная модельная форма пчеловодческих хозяйств на основе интеграции производства мелкотоварных хозяйств, налаживания альтернативных каналов реализации продуктов, разработан прогноз до 2026 года на основе учета действующих производственных мощностей пчеловодства Узбекистана и основных факторов его развития.

Наряду с вышеперечисленными в монографии на основе процессного подхода разработана модель, отражающая взаимосвязь основных и поддерживающих процессов пчеловодства, выявлены внешние и внутренние факторы, вызывающих отклонения в реализации управленческих решений в пчеловодческих хозяйствах, разработана методика расчета микроэкономической эффективности производства продукции пчеловодства, предложены перспективные модели организационно-экономических структур управления пчеловодством в Узбекистане.

Монография предназначена для докторантов, независимых исследователей, магистров, студентов, а также специалистов в области отраслевого менеджмента и экономики аграрного сектора.

**Ответственный редактор - д.э.н., проф. Юлдашев Н.К.**

**Рецензенты:**

**Юсупова Д.Т.** – к.э.н., доц. кафедры «Менеджмент»,

**Рустамова** – д.э.н., профессор кафедры «Агрэкономика

**И.Б.** и туризм» Ташкентского государственного аграрного университета

*Монография рекомендована к печати Советом Ташкентского государственного экономического университета. Протокол № 10 от 2 июня 2022 года.*

**ISBN: 978-9943-7330-9-1**

© «IQTISODIYOT», 2023.

© Джурабаев О.Д., 2023.

## СОДЕРЖАНИЕ

	ВВЕДЕНИЕ.....	5
Глава I.	ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ И ПРИНЦИПЫ МЕНЕДЖМЕНТА В ПЧЕЛОВОДСТВЕ.....	8
§ 1.1	Теоретические основы организации и управления пчеловодческими хозяйствами.....	8
§ 1.2	Особенности подходов и методик к управлению производственными процессами в пчеловодстве .....	27
§ 1.3	Подходы и система показателей оценки эффективности в отрасли пчеловодства.....	43
Глава II.	СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ПЧЕЛОВОДСТВО В УЗБЕКИСТАНЕ.....	60
§ 2.1	Современное состояние и уровень развития производительных сил пчеловодства.....	60
§ 2.2	Анализ территориального размещения медоносных ресурсов и развития пчеловодства в Узбекистане.....	76
§ 2.3	Динамика эффективности и оптимизации процессов производства продукции пчеловодства в специализированных хозяйствах.....	92
Глава III.	ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ОТРАСЛИ ПЧЕЛОВОДСТВА.....	104
§ 3.1	Совершенствование методики оценки экономической эффективности управления пчеловодством.....	104
§ 3.2	Перспективы использования инновационных технологий и формирования рынка пчеловодческой продукции.....	122
§ 3.3	Формирование модельных пчеловодческих хозяйств и модернизированных межотраслевых связей в пчеловодстве.....	142
	ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	157
	СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	161
	ПРИЛОЖЕНИЯ.....	176

## ВВЕДЕНИЕ

Специальные исследования, проводимые по всему миру, показывают, что пчеловодство играет важную роль в различных секторах экономики. Важность этой отрасли определяется не только в производстве продуктов пчеловодства, которые необходимы человечеству, но и как средства опыления сельскохозяйственных культур. «Сообщения об исчезновении пчел со всего мира показывают то, что пчеловодство находится под угрозой исчезновения»<sup>1</sup>. Соответственно, во многих странах мира особое внимание уделяется совершенствованию организационных и экономических механизмов управления: пчеловодством как важному условию обеспечения эффективности и устойчивости отрасли.

В настоящее время в различных научных центрах и научно-исследовательских учреждениях по всему миру ведутся исследования во многих областях эффективного управления пчеловодством. В частности, формирование стратегии управления пчеловодством, совершенствование основных подходов к организационно-экономическим механизмам управления, расширение кооперации между относительно небольшими фермерскими хозяйствами, усиление диверсификации продуктов пчеловодства, повышение эффективности управления инновационными процессами в этих хозяйствах.

В Узбекистане отсутствие научных подходов к организации труда в пчеловодческой отрасли и полное использование имеющихся

---

<sup>1</sup> Источник: <http://news.21.by/other-news/2019/07/19/1842722.html>

возможностей в системе управления привело к сокращению количества таких хозяйств. В соответствии с Постановлением Президента Республики Узбекистан от 16 октября 2017 года № ПП-3327 «О мерах по дальнейшему развитию пчеловодства в стране», предусмотрено повышение эффективности пчеловодства в стране, в том числе изучение передового опыта, активное использование современных технологий в переработке меда. Для повышения эффективности управления пчеловодством «Ферганскому государственному университету поручено готовить высокообразованных специалистов в области пчеловодства, налаживать сотрудничество с зарубежными странами, в том числе с США, а также создавать узбекско-американские совместные предприятия для регулярного обмена опытом»<sup>2</sup>. Повышение эффективности менеджмента в пчеловодстве имеет большое значение для устойчивого развития отрасли, создания на внутреннем рынке концентрации качественной дешевой и натуральной продукции, обеспечения отрасли необходимым сырьем. В связи с этим проблемы развития пчеловодства и эффективности управления в отрасли, а также интеграции отрасли с другими секторами экономики сегодня являются актуальной задачей, требующей совершенствования ее методической и теоретической базы, разработки практических рекомендаций в соответствии с современными рыночными условиями.

Данная монография в определенной степени служит выполнению задач, определенных в указах Президента Республики Узбекистан УП-

---

<sup>2</sup> Источник: <https://news.rambler.ru/world/37220442-mirzeev-v-fergane-pchelovodstvo-park-kultury-i-partnerstvo-s-ssha/>; <https://anhor.uz/news/ferganskomu-gosuniversitetu-porucheno-gotovit-pchelovodov-s-visshim-obrazovaniem>

60 от 28 января 2022 года «Стратегия развития нового Узбекистана на 2022-2026 гг.», в Постановлении Президента ПП-3327 от 16 октября 2017 года «О мерах по дальнейшему развитию отрасли пчеловодства в Республике Узбекистан», Указа Президента УП-5696 от 28 марта 2019 года «О мерах по коренному совершенствованию системы государственного управления в сфере ветеринарии и животноводства», Постановлении Президента ПП-4700 от 1 мая 2020 года «О дополнительных мерах по обеспечению продовольственной безопасности, рациональному использованию имеющихся ресурсов и государственной поддержке сельского хозяйства в период коронавирусной пандемии».

# ГЛАВА I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ И ПРИНЦИПЫ МЕНЕДЖМЕНТА В ПЧЕЛОВОДСТВЕ

## § 1.1. Теоретические основы организации и управления пчеловодческими хозяйствами

Производственно-экономическая деятельность в аграрном секторе находится в значительной зависимости от природно-климатических условий и биологических процессов региона. Поэтому процесс управления аграрным производством и его результаты необходимо рассматривать сквозь призму специфических особенностей отрасли. В своих работах А.Г. Ивасенко отмечает, что сельскохозяйственное производство накладывает определенные обязательства по учету влияния целого комплекса факторов, от которых зависит эффективность всей системы управления предприятиями аграрной отрасли<sup>3</sup>.

В условиях рисков рыночной экономики, главным фактором успеха каждой отрасли сельского хозяйства, в том числе пчеловодства, можно назвать наличие эффективной управленческой деятельности, которая может совершенствоваться в соответствии с изменениями внешней и внутренней конъюнктуры рынка, с объективными требованиями производства и реализации продукции.

Предложенная Ф.Тейлором классическая формула рационализации труда и организации производства способствовала коренному изменению организации и управления, что привело к повышению эффективности производства. В процессе организации производства Ф. Тейлор придавал особое значение следующим

---

<sup>3</sup> Ивасенко А.Г. Особенности сельского хозяйства как отрасли материального производства и объекта земельно-ипотечного кредитования / А.Г. Ивасенко // Фундаментальные исследования. - 2011. - № 8 (ч. 1). - С. 215.



управленческим функциям: выбору цели, и средств, подготовке средств, контролю полученных результатов<sup>4</sup>.

В работах Н.В. Банниковой подчеркивается их влияние на сельскохозяйственное производство, отмечая, что в аграрной сфере экономические аспекты воспроизводства теснейшим образом связаны с естественно-биологическими законами развития живых организмов, что проявляется в существовании сложных биотехнологических процессов и наличии особых требований не только к производству, но и к транспортировке, хранению и сбыту продукции<sup>5</sup>

В работах Ю.Б. Королева отмечается существенное и непредсказуемое влияние климатических условий на характер конечных производственных и экономических результатов аграрного производства. Например, процесс производства продукции растениеводства, животноводства, пчеловодства может реализовываться в разнообразных и непостоянных погодных условиях, которые могут значительно отличаться в один и тот же отрезок времени, но в разные годы<sup>6</sup>. Такая зависимость основана на проявлениях «стихийности» и вносит неустойчивость в развитие сельскохозяйственной организации.

По мнению А.М. Гатаулина и Н.М. Светлова, стоимость, возникающая в результате сельскохозяйственных производственных процессов, оказывается, в определенной мере, случайной величиной<sup>7</sup>, что обусловлено его сезонным характером.

Пчеловодство как специфическая отрасль сельского хозяйства, являясь одной из отраслей аграрного производства, имеющей

---

<sup>4</sup> Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента. – М., 2014. – С. 66.

<sup>5</sup> Банникова, Н. В. Основы стратегического планирования в сельскохозяйственных организациях / Н. В. Банникова. – Ставрополь: Диамант, 2006. С. 57.

<sup>6</sup> Королев, Ю. Б. Менеджмент в АПК / Ю. Б. Королев, В. Д. Коротнев, Г. Н. Кочетова и др. – М.: Колос, 2007. С. 98.

<sup>7</sup> Гатаулин, А.М. Стоимость, равновесие и издержки в сельском хозяйстве / А.М. Гатаулин, Н.М. Светлов. – М.: ФГОУ ВПО РГАУ – МСХА им. К. А. Тимирязева. 2005. С. 36.

значительные внутренние и внешние резервы в виде получения экологически чистой и полезной для здоровья людей продукции (мед, воск, прополис, пчелиный яд, маточное молочко), уникально по своему составу, а также оказывает прямое воздействие на продуктивность земельных угодий и посевных площадей. Пчелы осуществляют опыление энтомофильных растений, что способствует мультипликативному эффекту, повышающему эффективность аграрного производства.

По результатам исследования установлено, что одна пчелиная семья оказывает экологически благоприятное влияние на 250 га угодий<sup>8</sup>. Участвуя в перекрестном опылении, пчелы благоприятно влияют на экологию, способствуя воспроизводству и формированию растительного покрова почвы. Пчелоопыление является самым дешевым, наиболее выгодным и экологически безопасным способом повышения урожайности энтомофильных, полевых и плодовых культур.

Основное производство в пчеловодстве включает производство сельскохозяйственной продукции, полученной от пчелосемей, и доведение до состояния, годного к реализации, и производство промышленной продукции, получаемой путем переработки первичного продукта пчеловодства, что требует специфического управления отраслью.

Процессу эффективного управления пчеловодческими хозяйствами препятствуют следующие проблемы:

- на производственно-финансовый результат пчеловодческих хозяйств в значительной степени влияют природные и климатические условия;

---

<sup>8</sup> Официальный сайт Федерального научного центра пчеловодства <http://www.beeceentr.ru/>

– в действующих механизмах рыночного регулирования не обеспечивается необходимый уровень соотношения спроса и предложения, несмотря на наличие высокой эластичности спроса на продукцию пчеловодства;

– в отрасли наблюдается низкая отдача от инвестиций, в то время как для технического перевооружения пчеловодческих хозяйств имеется острая необходимость в их привлечении;

– пчеловодство в процессе получения продукции использует биологические факторы растений и насекомых, что обуславливает сезонность работы и приводит к несовпадению периода производства и рабочего периода<sup>9</sup>.

Инструменты менеджмента пчеловодческих хозяйств образуют модернизированную систему управления, обладающую новыми характеристиками. Для их уточнения необходимо, прежде всего, рассмотреть понятие «система менеджмента» с позиций системного подхода. Система менеджмента имеет соответствующую структуру, то есть имеет совокупность специфических элементов, взаимосвязей и взаимодействий, при помощи которых происходит процесс управления. Обязательным элементом любой системы менеджмента пчеловодческого хозяйства является связь, определяемая как важный канал обмена между внешней и внутренней средой в процессе жизнедеятельности<sup>10</sup>.

Как отмечает в своих работах Фатхутдинов Р.А., система менеджмента организации включает следующие подсистемы:

– целевую (повышение качества продукции, ресурсосбережение, расширение рынков сбыта, организационно-техническое и

---

<sup>9</sup> Курьяков И. А. Основы экономики, организации и управления сельскохозяйственным производством: учеб. пособие/ И. А. Курьяков, С. Е. Метелев. – Омск, 2008. С. 59.

<sup>10</sup> Кривцов Н.И. Селекция пчел: достижения и задачи// Пчеловодство. – 2007 - № 10. С. 61.

технологическое развитие производства, взаимодействие между руководством и персоналом организации);

- подсистему обеспечения предприятия (методического, ресурсного, информационного и правового);

- функциональную подсистему (связанную с маркетингом, планированием, организацией технологических процессов, учетом и контролем, мотивацией и регулированием);

- управляющую подсистему (деятельность которой связана с управлением персоналом, социологией и психологией менеджмента, разработкой и реализацией управленческих решений, анализ и прогнозирование в процессе принятия решений)<sup>11</sup>.

По мнению А.Г. Ивасенко, Я.И. Никоновой, Е.Н. Плотниковой система управления должна соответствовать следующим критериям:

- в случае изменения производственных факторов необходимо изменение новых видов контроля, а также организации и деления труда;

- учитывать наличие олигополистической конкуренции на рынке продукции пчеловодства, которая выдвигает высокие требования к качеству;

- принимать во внимание изменение структуры производственных затрат и издержек;

- учитывать неопределённости внешней среды<sup>12</sup>.

Система управления пчеловодческими хозяйствами включает в себя целевую, хозяйственную, управляющую подсистемы, а также подсистему жизнеобеспечения пчеловодческого предприятия. Данная система предъявляет высокие требования к качеству меда и другой продукции пчеловодства, реагирует на изменение затрат и издержек,

---

<sup>11</sup> Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент [Текст]. – М.: Бизнес-школа Интел-Синтез, 2013. С. 57.

<sup>12</sup> Разработка управленческих решений [Текст]: учеб. пособие / А.Г. Ивасенко, Я.И. Никонова, Е.Н. Плотникова. – Новосибирск: СГА, 2007. С. 62.

принимает адекватные меры в случае изменения производственных факторов в условиях неопределенности внешней среды.

Обязательным элементом любой системы менеджмента пчеловодческого хозяйства является связь между внешней и внутренней средой в процессе жизнедеятельности.

Процесс менеджмента предусматривает осуществление согласованных действий, обеспечивающих осуществление целей, стоящих перед пчеловодческим хозяйством.

По мнению таких ученых как Е.В. Либкинд, Н.Е. Рябикова, В.А. Чепурина, управление является процессом направленного воздействия субъекта на объект управления с целью достигнуть определенных результатов<sup>13</sup>.

Под системой управления С. Н. Воропаев и В. Д. Ермохин понимают систему, предназначенную для воздействия на объект управления, которая способствует переводу этого объекта в требуемое состояние, придавая его параметрам и процессам количественные или качественные значения, требуемые по технологии конкретного производства<sup>14</sup>.

По мнению Асташкиной И.А. и Мишина В.М. система управления предприятием (а, следовательно, ее можно применить и к пчеловодческому хозяйству) включает элементы, связанные с:

- функциями управления;
- организационной структурой управления;
- персоналом;
- техническими средствами управления;
- информацией;
- методами управления;

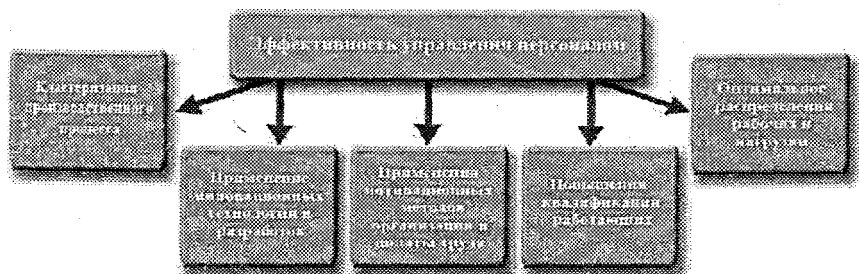
<sup>13</sup> Либкинд Е.В., Рябикова Н.Е., Чепурин В.А. - Организационные структуры управления – Оренбург, 2014. С. 102.

<sup>14</sup> Воропаев, С. Н. Менеджмент: учебное пособие/ С. Н. Воропаев, В. Д. Ермохин; Международная ассоциация «Агрообразование». – Москва: Колос-с, 2013, С. 88.

- технологией;
- финансами;
- управленческими решениями<sup>15</sup>.

Методы управления - это способы воздействия управляющего субъекта (руководителя) на управляемый объект (пчеловодческое хозяйство). Методы управления являются законченным актом воздействия на объект управления, тогда как при помощи методов процесса управления могут выполняться только их отдельные работы<sup>16</sup>.

Для достижения значительных объемов производства, необходим максимально высокий уровень менеджмента, связанного с управлением персоналом. Факторы влияния на эффективность управления персоналом, приведены на рисунке 1.1.



**Рис. 1.1. Факторы, влияющие на эффективность управления персоналом<sup>17</sup>**

Важными аспектами управления пчеловодческими хозяйствами являются механизация и автоматизация. Эффективная организация производственного процесса в пчеловодстве подразумевает

<sup>15</sup> Асташкина И.А, Мишин В.М. Стадии и этапы исследования систем управления. – М., 2015, С. 90.

<sup>16</sup> Холназаров М. Х. Место пчеловодства в системе сельскохозяйственных отраслей// Вестник Таджикский национальный университет (научный журнал). – Душанбе, 2013, №2/7 (123). С. 174.

<sup>17</sup>Разработано автором.

механизацию погрузочно-разгрузочных работ, наличие оборудования для приготовления кормов для пчел и переработки продукции пчеловодства (например, устройства к электрофицированной медогонке для перемешивания сахарного сиропа, паровые воскотопки, отстойники, автоматические приспособления для откачивания меда).

Для оптимального использования в процессе производства техники и человеческих ресурсов, необходимо применение научной организации труда. Научная организация труда в пчеловодстве подразумевает последовательную концентрацию и специализацию в пчеловодстве, совершенствование организации и оплаты труда, оборудования рабочих мест с оптимизацией расстановки работников, совершенствование методов и приемов труда, повышение квалификации работников пчеловодства<sup>18</sup>.

Для того, чтобы пасека имела высокую продуктивность и за пчелами осуществлялся грамотный уход, необходимо осуществлять подготовку специалистов-пчеловодов высокой квалификации, знакомых с основами рыночной экономики и племенного дела, с условиями развития и кормового режима маточных личинок, определяющих признаки плодотворных и бесплодных маток, владеющими способами и техникой вывода пчелиных маток, а также, знанием кормового режима личинок и техники формирования нуклеусов. Пчеловод высокой квалификации обладает знаниями, позволяющими наиболее оптимальными способами получения и сохранения продуктов пчеловодства: маточного молочка, пчелиного яда, цветочной пыльцы и прополиса. Все эти знания и навыки

---

<sup>18</sup>Самохвалова Р.И., Кононов Д.И. Пути повышения экономической эффективности продукции пчеловодства [Электронный ресурс]: <https://cyberleninka.ru/article/n/puti-povysheniya-ekonomicheskoy-efektivnosti-proizvodstva-produktsii-pchelovodstva>

необходимы для эффективного осуществления производственного процесса пасечного хозяйства.

Учитывая важность организации трудового рынка и эффективного управления персоналом, Ф.Тейлор считал, что эффективное управление персоналом достигается с использованием формальной структуры управления, координации и строгого контроля, строгого соблюдения дисциплины, индивидуального вознаграждения, узкой специализации задач, единоначалия, авторитарных методов управления, правильного подбора кадров и орудий труда<sup>19</sup>.

Ученые Э.Мэйои А. Маслоу говорили об эффективности системы управления, зависящей от неформальной структуры управления людьми, что достигается при наличии самодисциплины и возможностей творческого роста, при демократическом стиле руководства.

Проанализировав и объединив все точки зрения ученых XIX - XX в.в., по настоящее время, отметим, что управление персоналом субъектов рынка - это целенаправленная деятельность предпринимателей, которая включает разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом.

Следовательно, рост производительности труда пчеловодческого бизнеса происходит в первую очередь за счет снижения трудоемкости продукции, за счет внедрения новой технологии, механизации и автоматизации технологических процессов, учитывая все аспекты конъюнктуры рынка. Резервами роста производительности труда в пчеловодстве являются: уменьшение доли ручного труда за счет

---

<sup>19</sup> Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента. – М., 2014. С. 127.