

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РФ  
ФГБОУ ВО «БРЯНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

Л.И. КАРЛИКОВА

### **УПРАВЛЕНИЕ В АПК**

Учебно-практическое пособие  
для студентов, обучающихся по направлению  
подготовки 38.03.02 Менеджмент  
профиль Производственный менеджмент

Брянская область  
2018

УДК 338.43 (076)  
ББК 65.290-2  
К 23

Карликова, Л. И. Управление в АПК: учебно-практическое пособие для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент профиль Производственный менеджмент / Л. И. Карликова. – Брянск: Изд-во Брянский ГАУ, 2018. – 72 с.

Учебно-практическое пособие содержит задания для проведения практических занятий и тестовые задания для самостоятельной работы по темам курса «Управление в АПК».

Учебное издание разработано в соответствии с компетентностными требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент профиль Производственный менеджмент, утвержденного Приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 12 января 2016 года № 7.

Рецензент к.э.н., доцент Подольникова Е. М.

*Рекомендовано к изданию решением Учебно-методической комиссии института экономики и агробизнеса БГАУ протокол № 6 от 21 марта 2018 г.*

© Брянский ГАУ, 2018  
© Карликова Л.И., 2018

## СОДЕРЖАНИЕ

Общие положения.....	4
Тема 1. Государственные органы управления АПК.....	6
Тема 2. Организация как объект управления.....	9
Тема 3. Организация управления в агропромышленных формированиях.....	14
Тема 4. Организационные структуры в АПК.....	17
Тема 5. Хозяйственный механизм и методы управления в АПК.....	31
Тема 6. Функции управления.....	41
Тема 7. Процессы и технология управления.....	45
Тема 8. Управленческие решения.....	48
Тема 9. Управление персоналом.....	49
Тема 10. Управление маркетингом.....	54
Тема 11. Управление финансовой деятельностью на предприятиях АПК.....	59
Тема 12. Информационное обеспечение и система делопроизводства в предприятиях АПК.....	68
Список рекомендуемой литературы.....	71

## Общие положения

Учебный план направления подготовки 38.03.02 Менеджмент профиль Производственный менеджмент предусматривает проведение практических занятий по дисциплине «Управление в АПК».

Агропромышленный комплекс (АПК) – крупнейший межотраслевой комплекс, объединяющий несколько отраслей экономики, направленных на производство и переработку сельскохозяйственного сырья и получения из него продукции, доводимой до конечного потребителя. Это совокупность отраслей экономики страны, включающая сельское хозяйство и отрасли промышленности, тесно связанные с сельскохозяйственным производством, осуществляющие перевозку, хранение, переработку сельскохозяйственной продукции, поставку её потребителям, обеспечивающие сельское хозяйство техникой, химикатами и удобрениями, обслуживающие сельскохозяйственное производство.

В современных условиях эффективность функционирования агропромышленного производства в значительной степени зависит от организации, форм и методов управления, адекватных требованиям рыночной экономики. В связи с этим возрастает роль работников органов управления агропромышленного комплекса, и повышаются требования к качеству их подготовки. Глубокие знания теории и практики агропромышленного производства, поиск нового, творческий подход к делу, инициативность, умение организовать работу коллектива – таковы требования к современному руководителю и специалисту.

Цель дисциплины – приобретение студентами навыков и знаний в области управления, которые позволят им принимать эффективные управленческие решения при организации предпринимательской деятельности в АПК.

Для успешного изучения дисциплины «Управление в АПК» сформированы следующие компетенции:

### **общефессиональные компетенции (ОПК):**

**ОПК-3:** способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять

мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия.

**ОПК-6:** владением методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций.

**профессиональные компетенции (ПК):**

**ПК-9:** способностью оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование организаций и органов государственного и муниципального управления, выявлять и анализировать рыночные и специфические риски, а также анализировать поведение потребителей экономических благ и формирование спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли.

**В результате освоения дисциплины обучающийся должен**

**Знать:**

- организацию управления в агропромышленных формированиях, типы структур управления в АПК, принципы проектирования структур управления в АПК;
- методы принятия управленческих решений;
- государственные органы управления АПК.

**Уметь:**

- анализировать организационную структуру управления в АПК, разрабатывать предложения по ее совершенствованию и оценивать эффективность проектируемой структуры управления;
- использовать методы при принятии решений в управлении;
- анализировать функции государственных органов управления АПК.

**Владеть:**

- методами проектирования организационных структур управления;
- методами принятия управленческих решений;
- механизмами господдержки субъектов АПК.

## Тема 1. Государственные органы управления АПК

### Контрольные вопросы для проверки теоретических знаний

1. Федеральный уровень государственного управления АПК
2. Региональный уровень государственного управления АПК
3. Районный уровень государственного управления АПК

### Тестовые задания для самостоятельной работы по теме:

**Вопрос 1. АПК традиционно делится на сферы:**

- А. две
- В. три
- С. четыре
- Д. пять

**Вопрос 2. В РФ сложилась система управления АПК:**

- А. двухуровневая
- В. трехуровневая
- С. четырехуровневая
- Д. пятиуровневая

**Вопрос 3. В системе органов государственного управления АПК в РФ на федеральном уровне выделяют:**

- А. органы общей компетенции
- В. органы отраслевой компетенции
- С. департаменты сельского хозяйства
- Д. функциональные органы

**Вопрос 4. Министерство сельского хозяйства РФ – это:**

- А. орган общей компетенции
- В. орган отраслевой компетенции
- С. орган департамента сельского хозяйства
- Д. функциональный орган

**Вопрос 5. Правительство РФ – это:**

- А. орган общей компетенции
- В. орган отраслевой компетенции
- С. орган департамента сельского хозяйства
- Д. функциональный орган

**Вопрос 6. Министерство финансов РФ – это:**

- А. орган общей компетенции
- В. орган отраслевой компетенции
- С. орган департамента сельского хозяйства
- Д. функциональный орган

**Вопрос 7. Основные структурные подразделения Министерства сельского хозяйства РФ – это:**

- А. комитеты
- В. департаменты
- С. инспекции
- Д. главные управления

**Вопрос 8. Деятельность Министерства сельского хозяйства РФ финансируется из бюджета:**

- А. федерального
- В. регионального
- С. районного

**Вопрос 9. Министр сельского хозяйства РФ назначается на должность и освобождается от неё:**

- А. Президентом РФ
- В. Президентом РФ по представлению Председателя Правительства РФ
- С. Председателем Правительства РФ

**Вопрос 10. Основные задачи Министерства сельского хозяйства РФ:**

- А. распределение лимитов бюджетного финансирования
- В. контроль за целевым использованием бюджетных средств
- С. содействие выходу отечественных производителей сельскохозяйственной продукции на мировой рынок
- Д. подготовка проектов законодательных актов касающихся АПК

**Вопрос 11. Функции государственного управления АПК в РФ на региональном уровне выполняют:**

- А. министерства
- В. комитеты
- С. департаменты сельского хозяйства
- Д. управления сельского хозяйства

**Вопрос 12. В областных и краевых управлениях АПК обычно имеются:**

- А. министерства
- В. группы специалистов
- С. департаменты сельского хозяйства
- Д. отделы

**Вопрос 13. Региональные управления АПК имеют подчинение:**

- А. функциональное
- В. линейное
- С. функциональное и линейное

**Вопрос 14. Начальник регионального управления АПК назначается на должность и освобождается от неё:**

- А. главой администрации региона
- В. главой Правительства РФ
- С. главой администрации региона по согласованию с МСХ РФ

**Вопрос 15. Деятельность региональных управлений АПК финансируется из бюджета:**

- А. федерального
- В. регионального
- С. районного

**Вопрос 16. Деятельность районных управлений сельского хозяйства в РФ финансируется из бюджета:**

- А. федерального
- В. регионального
- С. районного

**Вопрос 17. В районных управлениях сельского хозяйства в РФ обычно имеются:**

- А. министерства
- В. группы специалистов
- С. департаменты сельского хозяйства
- Д. отделы

**Вопрос 18. Начальник районного управления сельского хозяйства назначается на должность и освобождается от неё:**

- А. главой администрации района
- В. главой администрации региона
- С. начальником регионального управления АПК по согласованию с главой района

**Вопрос 19. Для координации действий различных отраслей и выработки оптимальных решений при районном совете обычно создается:**

- А. комиссия Правительства РФ по вопросам АПК
- В. коллегия Министерства сельского хозяйства РФ
- С. комиссия по аграрным вопросам

**Вопрос 20. Основные задачи райсельхозуправления:**

- А. распределение лимитов бюджетного финансирования
- В. контроль за целевым использованием бюджетных средств
- С. освоение достижений НТП в АПК
- Д. поддержка социальных гарантий работников АПК

**Подсчет правильных ответов:**

---

---



## Тема 2. Организация как объект управления

### Контрольные вопросы для проверки теоретических знаний

1. Понятие организации
2. Внутренняя среда организации: характеристика ее элементов

**Задание 1.** Оцените размер предприятия, используя данные годовой бухгалтерской отчетности (табл. 1).

Таблица 1 - Размер предприятия

Показатели	20__г.	20__г.	20__г.	20__г. в % к 20__г.
Стоимость валовой продукции в действующих ценах, тыс. руб.				
Выручка, тыс. руб.				
Среднегодовая численность работников, чел.				
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.				
Площадь сельскохозяйственных угодий, га в т.ч. площадь пашни				
Поголовье скота на конец года, усл. гол. *				

\* Для определения поголовья скота в условных головах используйте таблицу 2.

Таблица 2 - Расчет поголовья скота в условных головах  
(на конец года)

Группы животных	Коэффициент перевода в усл. гол.	Поголовье физическое, гол.			Поголовье условное, гол.		
		20 г.	20 г.	20 г.	20 г.	20 г.	20 г.
Коровы и быки производители	1,00						
Молодняк КРС на выращивании и откорме	0,66						
Лошади	0,66						
Итого	X	X	X	X			







**Вопрос 3. Неформальные коллективы – это:**

- A. образовавшиеся на любом предприятии
- B. образовавшиеся стихийно
- C. созданные руководством
- D. созданные на основе симпатии работников

**Вопрос 4. Основные составляющие любой организации – это:**

- A. внутренняя и внешняя среда
- B. оргструктура и кадры
- C. люди, задачи, управление
- D. организационная культура и ресурсы

**Вопрос 5. Организационную культуру следует отнести:**

- A. к факторам внутренней среды организации
- B. к факторам непосредственного окружения организации
- C. к факторам общего внешнего окружения организации

**Вопрос 6. Виды разделения труда в организации:**

- A. по уровням управления и звеньям
- B. по видам и подвидам работ
- C. сетевое и матричное
- D. вертикальное и горизонтальное

**Вопрос 7. Горизонтальное разделение труда дает:**

- A. повышение эффективности деятельности
- B. облегчение координации деятельности работников
- C. снижение затрат на управление
- D. рост производительности труда

**Вопрос 8. Основная современная тенденция в развитии организаций:**

- A. снижение значимости иерархий
- B. снижение организованности
- C. разукрупнение организаций
- D. ускорение в развитии организаций

**Вопрос 9. Основные составляющие организационной культуры:**

- A. цели, люди управление
- B. деловой этикет и культура общения менеджера
- C. субъекты, объекты, связи управления
- D. философия, ценности, нормы поведения
- E. принципы, методы и законы поведения

**Подсчет правильных ответов:**

---

---

---

### Тема 3. Организация управления в агропромышленных формированиях

#### Контрольные вопросы для проверки теоретических знаний

1. Управление в унитарных предприятиях
2. Управление в акционерном обществе
3. Управление в обществе с ограниченной ответственностью и обществе с дополнительной ответственностью
4. Управление в хозяйственных товариществах
5. Управление в производственных кооперативах
6. Управление в крестьянских (фермерских) хозяйствах
7. Управление в организационно-хозяйственных структурах холдингового типа

#### Тестовые задания для самостоятельной работы по теме:

**Вопрос 1. Опознайте организационно-правовые формы предприятий АПК:**

- A. унитарные предприятия
- B. хозяйственные общества
- C. внутрихозяйственные кооперативы
- D. хозяйственные товарищества

**Вопрос 2. Опознайте виды унитарных предприятий:**

- A. унитарное предприятие, основанное на праве хозяйственного ведения
- B. унитарное предприятие, основанное на государственной собственности
- C. унитарное предприятие, основанное на муниципальной собственности
- D. унитарное предприятие, основанное на праве оперативного управления

**Вопрос 3. Учредительным документом унитарного предприятия является:**

- A. учредительный договор
- B. устав
- C. коллективный договор
- D. правила трудового распорядка

**Вопрос 4. Руководство унитарным предприятием осуществляет:**

- A. общее собрание членов трудового коллектива
- B. наблюдательный совет (совет директоров)
- C. дирекция (правление)
- D. единоличный руководитель

**Вопрос 5. Опознайте виды акционерных обществ:**

- A. открытые акционерные общества
- B. акционерные общества открытого типа
- C. закрытые акционерные общества
- D. акционерные общества закрытого типа

**Вопрос 6. Высший законодательный орган в акционерном обществе - это:**

- A. ревизионная комиссия
- B. общее собрание акционеров
- C. наблюдательный совет (совет директоров)
- D. дирекция (правление)
- E. генеральный директор

**Вопрос 7. Коллегиальный исполнительный орган в акционерном обществе - это:**

- A. ревизионная комиссия
- B. общее собрание акционеров
- C. наблюдательный совет (совет директоров)
- D. дирекция (правление)
- E. генеральный директор

**Вопрос 8. Оперативное управление в акционерном обществе осуществляет:**

- A. ревизионная комиссия
- B. общее собрание акционеров
- C. наблюдательный совет (совет директоров)
- D. дирекция (правление)
- E. генеральный директор

**Вопрос 9. На общем собрании акционеров по наиболее важным вопросам решения принимаются:**

- A. большинством голосов
- B. единогласным голосованием
- C. не менее 1/3 голосов
- D. не менее 3/4 голосов
- E. не менее 2/3 голосов

**Вопрос 10. Учредительным документом акционерного общества является:**

- A. учредительный договор
- B. устав
- C. коллективный договор
- D. правила трудового распорядка

**Вопрос 11. Законодательный орган между собраниями участников в ООО (ОДО) - это:**

- A. ревизионная комиссия
- B. общее собрание участников
- C. наблюдательный совет (совет директоров)
- D. дирекция (правление)
- E. генеральный директор

**Вопрос 12. Единоличный исполнительный орган в ООО (ОДО) – это:**

- A. ревизионная комиссия
- B. общее собрание участников
- C. наблюдательный совет (совет директоров)
- D. дирекция (правление)
- E. генеральный директор

**Вопрос 13. На общем собрании участников в ООО (ОДО) по наиболее важным вопросам решения принимаются:**

- A. большинством голосов
- B. единогласным голосованием
- C. не менее 1/3 голосов
- D. не менее 3/4 голосов
- E. не менее 2/3 голосов

**Вопрос 14. Опознайте варианты ведения дел в хозяйственных товариществах:**

- A. совместное ведение хозяйственной деятельности
- B. ведение дел поручается одному или нескольким участникам
- C. каждый участник самостоятельно ведет хозяйственную деятельность
- D. ведение дел поручается ревизионной комиссии

**Вопрос 15. На общем собрании участников в производственном кооперативе по наиболее важным вопросам решения принимаются:**

- A. большинством голосов
- B. единогласным голосованием
- C. не менее 1/3 голосов
- D. не менее 3/4 голосов
- E. не менее 2/3 голосов

**Вопрос 16. В производственном кооперативе создается наблюдательный совет при наличии членов кооператива:**

- A. менее 50 человек
- B. более 50 человек
- C. менее 30 человек
- D. более 30 человек



**Вопрос 17. Принятие и изменение устава кооператива осуществляет:**

- A. ревизионная комиссия
- B. общее собрание участников
- C. наблюдательный совет
- D. правление
- E. генеральный директор

**Вопрос 18. Руководство крестьянским (фермерским) хозяйством осуществляет:**

- A. общее собрание членов хозяйства
- B. наблюдательный совет (совет директоров)
- C. дирекция (правление)
- D. глава хозяйства

**Подсчет правильных ответов:**

---

---

#### **Тема 4. Организационные структуры в АПК**

##### **Контрольные вопросы для проверки теоретических знаний**

1. Содержание понятия «организационная структура управления». Факторы, влияющие на организационную структуру управления
2. Линейная структура управления: характеристика, преимущества и недостатки
3. Функциональная структура управления: характеристика, преимущества и недостатки
4. Линейно-штабная структура управления: характеристика, преимущества и недостатки
5. Централизованно-функциональная структура управления: характеристика, преимущества и недостатки
6. Проектно-матричная структура управления: характеристика, преимущества и недостатки
7. Функционально-матричная структура управления: характеристика, преимущества и недостатки
8. Матрично-штабная структура управления: характеристика, преимущества и недостатки
9. Программно-целевые структуры управления: характеристика, преимущества и недостатки
10. Дивизионально-продуктовая структура управления: характеристика, преимущества и недостатки





**Задание 3.** В результате оптимизации организационной структуры управления возможно увеличение выручки в сельскохозяйственной организации на 12,5% и сокращение затрат на содержание аппарата управления на 10%. При функционировании действующей структуры управления выручка в организации составляла 80 млн. руб., а расходы на содержание аппарата управления – 20 млн. руб.

Определить индекс повышения эффективности проектируемой организационной структуры управления.

Решение:

1. Определяем выручку для проектируемой структуры управления (Впр.):

Впр. = \_\_\_\_\_

2. Определяем затраты на содержание аппарата управления для проектируемой структуры управления (Зпр.):

Зпр. = \_\_\_\_\_

3. Рассчитываем коэффициент эффективности проектируемой структуры управления (Кэф. пр.):

Кэф. пр. = \_\_\_\_\_

4. Рассчитываем коэффициент эффективности действующей структуры управления (Кэф. д.):

Кэф. д. = \_\_\_\_\_

5. Определяем индекс повышения эффективности проектируемой организационной структуры управления (Jэф.)

Jэф. = \_\_\_\_\_

Вывод:

---

---

---

---

---

**Задание 4.** В результате оптимизации организационной структуры управления возможно увеличение выручки в сельскохозяйственной организации на 14,0% и сокращение затрат на содержание аппарата управления на 8,0%. При функционировании действующей структуры управления выручка в организации составляла 50 млн. руб., а расходы на содержание аппарата управления – 12 млн. руб.

Определить индекс повышения эффективности проектируемой организационной структуры управления.

Решение:

1. Определяем выручку для проектируемой структуры управления (Впр.):

Впр. = \_\_\_\_\_

2. Определяем затраты на содержание аппарата управления для проектируемой структуры управления (Зпр.):

Зпр. = \_\_\_\_\_

3. Рассчитываем коэффициент эффективности проектируемой структуры управления (Кэф. пр.):

Кэф. пр. = \_\_\_\_\_

4. Рассчитываем коэффициент эффективности действующей структуры управления (Кэф. д.):

Кэф. д. = \_\_\_\_\_

5. Определяем индекс повышения эффективности проектируемой организационной структуры управления (Jэф.)

Jэф. = \_\_\_\_\_

Вывод:

---

---

---

---

---

---

---

---

**Задание 5.** На основании исходных данных оценить эффективность системы управления предприятием.

Исходные данные для расчета эффективности управления

Показатели	20__ г.	20__ г.	20__ г.
Выручка, тыс. руб.	21477	27581	26838
Среднегодовая численность работников, чел.	132	107	112
Численность работников аппарата управления, чел.	26	21	24
Расходы на управление, тыс. руб.	2951	2566	4689
Общий фонд оплаты труда, тыс. руб.	6887	9690	11296
Фонд оплаты труда работников аппарата управления, тыс. руб.	1425	1380	2453
Полная себестоимость реализованной продукции, тыс. руб.	19287	25366	26049

Решение:

1. Определяем показатели экономичности управления и их индексы (цепные индексы) (табл. 1).

Таблица 1 - Показатели экономичности управления на предприятии

Годы	Удельный вес и индексы							
	работников управления в общей численности среднегодовых работников		оплаты труда работников аппарата управления в общем ФОТ по предприятию		расходов на управление в денежной выручке предприятия		оплаты труда работников аппарата управления в денежной выручке предприятия	
	%	У <sub>р</sub>	%	У <sub>оу</sub>	%	У <sub>ур</sub>	%	У <sub>ов</sub>
20__ г.		1,0		1,0		1,0		1,0
20__ г.								
20__ г.								

2. Определяем единый суммарный индекс экономичности аппарата управления (Уэ):

Уэ (20\_\_ г.) = \_\_\_\_\_

Уэ (20\_\_ г.) = \_\_\_\_\_

\*Единый суммарный индекс экономичности аппарата управления (Уэ) вычисляем по формуле:

$$Уэ = \sqrt[4]{Ур * Уоу * Уур * Уов}$$

или  $Уэ = (Ур + Уоу + Уур + Уов) / 4$

Вывод:

---



---



---



---



---

3. Определяем показатели результативности управления и индексы по первым трем показателям результативности. Коэффициент окупаемости не переводится в индексы (табл. 2).

Таблица 2 - Показатели результативности управления  
на предприятии

Годы	Приходится денежной выручки на						Коэффициент окупаемости (К)
	одного работника аппарата управления		1 руб. заработной платы работников аппарата управления		1 руб. расходов на управление		
	тыс. руб.	Уву	руб.	Увз	руб.	Увр	
20__		1,0		1,0		1,0	
20__							
20__							

4. Рассчитываем единый суммарный индекс результативности аппарата управления (Ур):

Ур (20\_\_ г.) = \_\_\_\_\_

Ур (20\_\_ г.) = \_\_\_\_\_

\* Единый суммарный индекс результативности рассчитываем по формуле:

$$Ур = \sqrt[3]{Уву * Увз * Увр} - (Кб - Ко)$$

$$\text{или } Ур = (Уву + Увз + Увр) / 3 - (Кб - Ко)$$

где К – коэффициент окупаемости определяется как отношение денежной выручки к полной себестоимости реализованной продукции;

Ко – коэффициент окупаемости отчетного периода;

Кб – коэффициент окупаемости базового периода.

Вывод:

---



---



---



---



---



---



---



---

5. Определяем суммарный индекс общей эффективности управления.

Индекс общей эффективности управления рассчитываем по формуле:

$$Уэф = Ур + (1 - Уэ)$$

Уэф (20\_\_ г.) = \_\_\_\_\_

Уэф (20\_\_ г.) = \_\_\_\_\_

Вывод:

---



---



---



---



---



---



---



---

**Задание 6.** Оцените эффективность системы управления предприятием, используя данные годовой бухгалтерской отчетности.

Исходные данные для расчета эффективности управления

Показатели	20__ г.	20__ г.	20__ г.
Выручка, тыс. руб.			
Среднегодовая численность работников, чел.			
Численность работников аппарата управления, чел.			
Расходы на управление, тыс. руб.			
Общий фонд оплаты труда, тыс. руб.			
Фонд оплаты труда работников аппарата управления, тыс. руб.			
Полная себестоимость реализованной продукции, тыс. руб.			

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



Решение:

1. Определяем показатели экономичности управления и их индексы (цепные индексы) (табл. 3).

Таблица 3 - Показатели экономичности управления на предприятии

Годы	Удельный вес и индексы							
	работников управления в общей численности среднегодовых работников		оплаты труда работников аппарата управления в общем ФОТ по предприятию		расходов на управление в денежной выручке предприятия		оплаты труда работников аппарата управления в денежной выручке предприятия	
	%	У <sub>р</sub>	%	У <sub>оу</sub>	%	У <sub>ур</sub>	%	У <sub>ов</sub>
20__ г.		1,0		1,0		1,0		1,0
20__ г.								
20__ г.								

2. Определяем единый суммарный индекс экономичности аппарата управления (Уэ):

Уэ (20\_\_ г.) = \_\_\_\_\_

Уэ (20\_\_ г.) = \_\_\_\_\_

\*Единый суммарный индекс экономичности аппарата управления (Уэ) вычисляем по формуле:

$$Уэ = \sqrt[4]{Ур * Уоу * Уур * Уов}$$

или  $Уэ = (Ур + Уоу + Уур + Уов) / 4$

Вывод:

---



---



---



---



---



---

3. Определяем показатели результативности управления и индексы по первым трем показателям результативности. Коэффициент окупаемости не переводится в индексы (табл. 4).

Таблица 4 - Показатели результативности управления на предприятии

Годы	Приходится денежной выручки на						Коэффициент окупаемости (К)
	одного работника аппарата управления		1 руб. заработной платы работников аппарата управления		1 руб. расходов на управление		
	тыс. руб.	Уву	руб.	Увз	руб.	Увр	
20__		1,0		1,0		1,0	
20__							
20__							

4. Рассчитываем единый суммарный индекс результативности аппарата управления (Ур):

Ур (20\_\_ г.) = \_\_\_\_\_

Ур (20\_\_ г.) = \_\_\_\_\_

\* Единый суммарный индекс результативности рассчитываем по формуле:

$$Ур = \sqrt[3]{Уву * Увз * Увр} - (Кб - Ко)$$

$$\text{или } Ур = (Уву + Увз + Увр) / 3 - (Кб - Ко)$$

где К – коэффициент окупаемости определяется как отношение денежной выручки к полной себестоимости реализованной продукции;

Ко – коэффициент окупаемости отчетного периода;

Кб – коэффициент окупаемости базового периода.

Вывод:

---



---



---



---



---



---



---



---

5. Определяем суммарный индекс общей эффективности управления.

Индекс общей эффективности управления рассчитываем по формуле:

$$Уэф = Ур + (1 - Уэ)$$

Уэф (20\_\_ г.) = \_\_\_\_\_

Уэф (20\_\_ г.) = \_\_\_\_\_

Вывод:

---

---

---

---

**Тестовые задания для самостоятельной работы по теме:**

**Вопрос 1. Система управления в элементарном виде – это:**

- A. принципы, методы и функции управления
- B. совокупность органов управления
- C. субъект, объект управления и связи
- D. совокупность объектов управления

**Вопрос 2. Субъект управления – это:**

- A. орган, осуществляющий управленческие воздействия
- B. любой орган в системе управления
- C. орган, воспринимающий управленческие воздействия человека

**Вопрос 3. Норма управляемости – это:**

- A. трудоемкость работ менеджера
- B. уровень оплаты труда руководителей
- C. правила поведения менеджера
- D. количество подчиненных сотрудников
- E. условия субординации отношений

**Вопрос 4. Опознайте организационную структуру, в которой функциональные подразделения лишены властных полномочий:**

- A. в линейно-функциональной
- B. в линейно-штабной
- C. в матричной
- D. в региональной
- E. в продуктовой

**Вопрос 5. Опознайте основное отличие линейно-штабной организационной структуры управления организацией от линейно-функциональной:**

- A. в перегруженности главного менеджера
- B. в функциях линейных руководителей
- C. в полномочиях функциональных подразделений
- D. в количестве функциональных подразделений

**Вопрос 6. Опознайте норму управляемости для руководителей высшего уровня:**

- A. десятая
- B. третья
- C. пятнадцатая
- D. пятая
- E. седьмая

**Вопрос 7. Опознайте тип оргструктуры многих малых предприятий:**

- A. линейно-функциональный
- B. линейный
- C. продуктовый
- D. региональный
- E. потребительский

**Вопрос 8. Опознайте оргструктуру, которая позволяет наилучшим образом учитывать особенности производимых или реализуемых товаров:**

- A. линейно-функциональная
- B. региональная
- C. матричная
- D. потребительская
- E. продуктовая

**Вопрос 9. Опознайте основной недостаток региональных оргструктур:**

- A. большая численность аппарата управления
- B. двойное подчинение
- C. высокий уровень конфликтности
- D. перегруженность главного менеджера

**Вопрос 10. Выделите уровень управления комбинированной организационной структуры, отражающий особенности конкретной организации:**

- A. все уровни
- B. низовой
- C. средний
- D. высший

**Вопрос 11. Опознайте методы проектирования структуры управления:**

- A. аналогий
- B. экспертный
- C. статистический
- D. структуризация целей

**Вопрос 12. Выделите условие целесообразности применения линейно-функциональной структуры управления:**

- A. в случае несложной по содержанию деятельности
- B. в целях обеспечения более высокого уровня управления
- C. в условиях быстрых и глубоких изменений в технике и технологии производства и самоуправления
- D. при необходимости усиления координации деятельности функциональных служб

**Вопрос 13. Опознайте требования к организационной структуре управления:**

- A. экономичность
- B. гибкость
- C. надежность
- D. конкретность

**Вопрос 14. Опознайте показатели анализа эффективности системы управления, используемые в методике основанной на суммарной индексной оценке:**

- A. экономичности
- B. результативности
- C. платежеспособности
- D. общей эффективности

**Вопрос 15. Опознайте организационную структуру управления в наибольшей степени исключающую возможность получения противоречивых и несогласованных распоряжений:**

- A. линейная
- B. функциональная
- C. программно-целевая

**Вопрос 16. Опознайте структуру управления, включающую в себя специально создаваемые временные органы:**

- A. линейно-функциональная
- B. программно-целевая
- C. функциональная

**Вопрос 17. Опознайте структуру управления, в которой в наибольшей степени соблюдается требование единства действия:**

- A. линейная
- B. функциональная
- C. линейно-штабная

**Вопрос 18. Состав, количество звеньев и уровней, их взаимосвязь и соподчиненность – это:**

- A. хозяйственный механизм
- B. функции управления
- C. структура управления
- D. принципы управления

**Вопрос 19. Выделите организационные структуры управления, обладающие наибольшей гибкостью, динамизмом и адаптируемостью:**

- A. линейные
- B. функциональные
- C. матричные
- D. программно-целевые

**Вопрос 20. Основой формирования организационной структуры аппарата управления является:**

- A. производственная структура управляемого объекта
- B. совокупность функций управления
- C. отраслевая принадлежность управляемого объекта
- D. тип и размер производства

**Вопрос 21. Опознайте организационные структуры управления, при внедрении которых возникают проблемы выбора приоритетности и согласования распоряжений:**

- A. линейные
- B. функциональные
- C. матричные
- D. программно-целевые

**Вопрос 22. Выделите элементы структуры управления:**

- A. факторы
- B. звенья
- C. уровни
- D. связи

**Вопрос 23. Опознайте структуры управления, применяемые в сельскохозяйственных организациях по характеру организационного построения производственных подразделений:**

- A. дивизиональные
- B. бригадные
- C. матричные
- D. цеховые

**Вопрос 24. Выделите количество ступеней отделенческой структуры управления:**

- A. 2
- B. 3
- C. 4
- D. 5

**Вопрос 25. Опознайте основной недостаток функциональных организационных структур управления предприятиями:**

- A. перегруженность главного менеджера
- B. высокий уровень конфликтности
- C. излишняя звенность управления
- D. отсутствие единства действия
- E. рост управленческого аппарата

**Вопрос 26. Наибольшее влияние на норму управляемости руководителей низового уровня оказывает фактор:**

- A. уровень квалификации кадров
- B. масштабы деятельности предприятия
- C. специфика деятельности предприятия
- D. обеспеченность оргтехникой

**Вопрос 27. Выделите типы дивизиональных оргструктур:**

- A. эдхократические, многомерные и партисипативные
- B. комбинированные и матричные
- C. линейно-функциональные и штабные
- D. потребительские, региональные и продуктовые

**Вопрос 28. При повышении уровня управления организации нормы управляемости:**

- A. увеличиваются
- B. не изменяются
- C. снижаются
- D. резко возрастают

**Подсчет правильных ответов:**

---

---

## **Тема 5. Хозяйственный механизм и методы управления в АПК**

### **Контрольные вопросы для проверки теоретических знаний**

1. Хозяйственный механизм АПК
2. Организационный механизм управления
3. Экономический механизм управления
4. Формы внутрихозяйственного расчета по степени самостоятельности подразделений
5. Социально-психологический механизм управления
6. Стили управления

**Задание 1.** Рассчитать внутрихозяйственную цену 1 ц зерна для модели внутрихозяйственных хозрасчетных отношений, основанной на самокупаемости подразделений.

Исходные данные:

- 1. Нормативный валовой сбор зерна** – 20723 ц;  
**2. Нормативные затраты на производство зерна** – 5503 тыс. руб.  
в том числе:
- оплата труда с отчислениями на социальные нужды – 2538 тыс. руб.
  - семена – 407 тыс. руб.
  - удобрения – 438 тыс. руб.
  - средства защиты – 129 тыс. руб.
  - электроэнергия – 96 тыс. руб.
  - ГСМ – 845 тыс. руб.
  - амортизация – 672 тыс. руб.
  - текущий ремонт – 127 тыс. руб.
  - прочие – 251 тыс. руб.

Решение:

---

---

---

---

---

---

---

**Задание 2.** Рассчитать внутрихозяйственную цену 1 ц зерна для модели внутрихозяйственных хозрасчетных отношений, основанной на самофинансировании подразделений. При определении внутрихозяйственной цены использовать вариант включения нормативной прибыли в цену пропорционально всем производственным затратам.

Исходные данные:

- 1. Прибыль от продажи:**  
2 \_\_\_ г. – 2215 тыс. руб.  
2 \_\_\_ г. – 527 тыс. руб.  
2 \_\_\_ г. – 789 тыс. руб.
- 2. Производственные затраты:**  
2 \_\_\_ г. – 34129 тыс. руб.  
2 \_\_\_ г. – 42611 тыс. руб.  
2 \_\_\_ г. – 33283 тыс. руб.
- 3. Нормативный валовой сбор зерна** – 20723 ц;



**4. Нормативные затраты на производство зерна** – 5503 тыс. руб.

в том числе:

- оплата труда с отчислениями на социальные нужды – 2538 тыс. руб.
- семена – 407 тыс. руб.
- удобрения – 438 тыс. руб.
- средства защиты – 129 тыс. руб.
- электроэнергия – 96 тыс. руб.
- ГСМ – 845 тыс. руб.
- амортизация – 672 тыс. руб.
- текущий ремонт – 127 тыс. руб.
- прочие – 251 тыс. руб.

Решение:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Задание 3.** Рассчитать внутрихозяйственную цену 1 ц зерна для модели внутрихозяйственных хозрасчетных отношений, основанной на самофинансировании подразделений. При определении внутрихозяйственной цены использовать вариант включения нормативной прибыли в цену пропорционально фонду оплаты труда в нормативной себестоимости соответствующего вида продукции.

Исходные данные:

**1. Прибыль от продажи:**

2 \_\_\_ г. – 2215 тыс. руб.

2 \_\_\_ г. – 527 тыс. руб.

2 \_\_\_ г. – 789 тыс. руб.

**2. Фонд оплаты труда:**

2 \_\_\_ г. – 10778 тыс. руб.

2 \_\_\_ г. – 12576 тыс. руб.

2 \_\_\_ г. – 10945 тыс. руб.

**3. Нормативный валовой сбор зерна – 20723 ц;**

**4. Нормативные затраты на производство зерна – 5503 тыс. руб.**

в том числе:

- оплата труда с отчислениями на социальные нужды	– 2538 тыс. руб.
- семена	– 407 тыс. руб.
- удобрения	– 438 тыс. руб.
- средства защиты	– 129 тыс. руб.
- электроэнергия	– 96 тыс. руб.
- ГСМ	– 845 тыс. руб.
- амортизация	– 672 тыс. руб.
- текущий ремонт	– 127 тыс. руб.
- прочие	– 251 тыс. руб.

Решение:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Задание 4.** Рассчитать внутрхоззяйственную цену 1 ц зерна для модели внутрхоззяйственных хозрасчетных отношений, основанной на самофинансировании подразделений. При определении внутрхоззяйственной цены использовать вариант включения нормативной прибыли в цену пропорционально фонду оплаты труда и амортизации основных средств в себестоимости продукции.

Исходные данные:

**1. Прибыль от продажи:**

2 \_\_\_ г. – 2215 тыс. руб.

2 \_\_\_ г. – 527 тыс. руб.

2 \_\_\_ г. – 789 тыс. руб.

**2. Фонд оплаты труда:**

2 \_\_\_ г. – 10778 тыс. руб.

2 \_\_\_ г. – 12576 тыс. руб.

2 \_\_\_ г. – 10945 тыс. руб.

**3. Амортизация:**

2 \_\_\_ г. – 1420 тыс. руб.

2 \_\_\_ г. – 1344 тыс. руб.

2 \_\_\_ г. – 1312 тыс. руб.

**4. Нормативный валовой сбор зерна – 20723 ц;**

**5. Нормативные затраты на производство зерна – 5503 тыс. руб.**

в том числе:

- оплата труда с отчислениями на социальные нужды – 2538 тыс. руб.
- семена – 407 тыс. руб.
- удобрения – 438 тыс. руб.
- средства защиты – 129 тыс. руб.
- электроэнергия – 96 тыс. руб.
- ГСМ – 845 тыс. руб.
- амортизация – 672 тыс. руб.
- текущий ремонт – 127 тыс. руб.
- прочие – 251 тыс. руб.

Решение:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Тестовые задания для самостоятельной работы по теме:**

**Вопрос 1. Хозяйственный механизм – это:**

- А. принципы, методы и функции управления
- В. совокупность органов управления
- С. субъект, объект управления и связи
- Д. совокупность форм и методов, регулирующих процесс воспроизводства

**Вопрос 2. Опознайте элементы хозяйственного механизма АПК:**

- А. экономический механизм
- В. организационный механизм
- С. распорядительный механизм
- Д. социально-психологический механизм

**Вопрос 3. Механизм управления – это:**

- A. совокупность методов и средств, используемых в управлении
- B. совокупность органов управления
- C. субъект, объект управления и связи
- D. совокупность форм и методов, регулирующих процесс производства

**Вопрос 4. Методы управления – это:**

- A. закономерности управления
- B. основные правила управления
- C. управленческие законы
- D. способы воздействия субъекта на объект
- E. методы работы менеджеров

**Вопрос 5. Опознайте компоненты методов управления:**

- A. направленность
- B. содержание
- C. управленческие законы
- D. организационная форма
- E. методы работы менеджеров

**Вопрос 6. Опознайте общие методы управления:**

- A. административные, экономические и социально-психологические
- B. производственные и маркетинговые
- C. сетевые и балансовые
- D. законодательные и нормативные

**Вопрос 7. Опознайте факторы, определяющие выбор методов:**

- A. управленческие законы
- B. форма собственности и хозяйствования
- C. цели организации
- D. размер организации

**Вопрос 8. Экономический механизм – это:**

- A. совокупность социально-психологических методов, используемых в управлении
- B. совокупность методов организационного и распорядительного воздействия, регулирующих процесс производства
- C. совокупность форм и методов, регулирующих процесс производства
- D. совокупность методов и рычагов экономического воздействия на товаропроизводителей с целью усиления мотивации их деятельности

**Вопрос 9. Экономические методы управления основываются:**

- A. на материальных интересах объектов управления
- B. на воздействии на социальные условия работающих
- C. на законодательных и нормативных актах
- D. на хозяйственном расчете

**Вопрос 10. Наибольшее развитие в последние годы в России получили методы управления:**

- A. административные
- B. экономические
- C. социально-психологические
- D. балансовые
- E. сетевые

**Вопрос 11. Опознайте группы экономических методов управления:**

- A. внутрихозяйственный расчет
- B. экономический расчет
- C. прямой централизованный расчет
- D. хозяйственный расчет

**Вопрос 12. Опознайте количество форм внутрихозяйственного расчета по степени самостоятельности подразделений:**

- A. две
- B. три
- C. пять
- D. четыре

**Вопрос 13. Выделите основные формы проявления экономических методов:**

- A. экономическое планирование
- B. экономическое стимулирование
- C. экономический анализ
- D. экономическое регламентирование

**Вопрос 14. Из экономического стимулирования средствами воздействия на объекты управления являются:**

- A. нормирование труда
- B. инструктирование
- C. материальное стимулирование
- D. моральное стимулирование
- E. бюджетное финансирование

**Вопрос 15. Административные методы управления основываются:**

- A. на законодательных и нормативных актах
- B. на экономических интересах объектов управления
- C. на воздействии на социально-бытовые условия работающих
- D. на штрафных санкциях

**Вопрос 16. Организационный механизм – это:**

- A. совокупность социально-психологических методов, используемых в управлении
- B. совокупность методов организационного и распорядительного воздействия, регулирующих процесс производства
- C. совокупность форм и методов, регулирующих процесс воспроизводства
- D. совокупность методов и рычагов экономического воздействия на товаропроизводителей с целью усиления мотивации их деятельности

**Вопрос 17. Опознайте организационные средства воздействия:**

- A. регламентирование
- B. инструктирование
- C. указания
- D. распоряжения

**Вопрос 18. Опознайте формы распорядительного воздействия:**

- A. регламентирование
- B. инструктирование
- C. указания
- D. распоряжения

**Вопрос 19. Выделите группы организационно-распорядительных методов:**

- A. организационно-стабилизирующие
- B. организационно-нормирующие
- C. распорядительные
- D. дисциплинирующие

**Вопрос 20. Социально-психологические методы управления основываются:**

- A. на материальном интересе работников
- B. на законодательных и нормативных актах
- C. на морально-психологическом климате
- D. на воздействии на сознание и социальные условия

**Вопрос 21. Социально-психологический механизм – это:**

- A. совокупность социально-психологических методов, используемых в управлении
- B. совокупность методов организационного и распорядительного воздействия, регулирующих процесс производства
- C. совокупность форм и методов, регулирующих процесс воспроизводства
- D. совокупность методов и рычагов экономического воздействия на товаропроизводителей с целью усиления мотивации их деятельности

**Вопрос 22. Выделите социально-психологические методы управления:**

- A. похвала
- B. соревнование
- C. моральное стимулирование
- D. инструктирование

**Вопрос 23. К средствам социальной профилактики относятся:**

- A. похвала
- B. увольнение
- C. убеждение
- D. выговор

**Вопрос 24. Социальная преемственность предполагает:**

- A. организацию фотостендов
- B. присвоение почетных званий
- C. убеждение
- D. празднование памятных дат

**Вопрос 25. Убеждение исполнителя – это:**

- A. воздействие на исполнителя
- B. передача точки зрения
- C. беседа с подчиненным

**Вопрос 26. Опознайте формы влияния менеджеров на подчиненных:**

- A. убеждение, участие
- B. формальное, неформальное
- C. экспертное, законное
- D. системное, ситуационное

**Вопрос 27. Метод Сократа основывается на:**

- A. осуждении
- B. предостережении ответить «нет»
- C. подражании
- D. соревновании

**Вопрос 28. Опознайте количество групп организационно-распорядительных методов:**

- A. две
- B. три
- C. пять
- D. семь

**Вопрос 29. В зависимости от характера деятельности руководителей и их отношения к подчиненным выделяют стили руководства:**

- A. авторитарный
- B. коллегиальный
- C. демократический
- D. либеральный

**Вопрос 30. Единоличный способ принятия решений характерен для стиля управления:**

- A. авторитарного
- B. коллегиального
- C. демократического
- D. либерального

**Вопрос 31. Разумное отношение к дисциплине характерно для стиля управления:**

- A. авторитарного
- B. коллегиального
- C. демократического
- D. либерального

**Вопрос 32. Безразличие по отношению к знаниям характерно для стиля управления:**

- A. авторитарного
- B. коллегиального
- C. демократического
- D. либерального

**Вопрос 33. Распределение ответственности в соответствии с полномочиями характерно для стиля управления:**

- A. авторитарного
- B. коллегиального
- C. демократического
- D. либерального

**Вопрос 34. Мягкое, нетребовательное отношение к подчиненным характерно для стиля управления:**

- A. авторитарного
- B. коллегиального
- C. демократического
- D. либерального

**Вопрос 35. Поощрение и использование инициативы подчиненных характерно для стиля управления:**

- A. авторитарного
- B. коллегиального
- C. демократического
- D. либерального

**Вопрос 36. Не проявление инициативы при общении характерно для стиля управления:**

- A. авторитарного
- B. коллегиального
- C. демократического
- D. либерального





Вывод:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Тестовые задания для самостоятельной работы по теме:**

**Вопрос 1. Процесс управления – это:**

- A. последовательная деятельность менеджера
- B. совокупность непрерывных, взаимосвязанных функций
- C. совокупность принципов и методов управления

**Вопрос 2. Функция управления – это:**

- A. управленческая деятельность
- B. обособленный вид управленческой деятельности
- C. должностная обязанность менеджера

**Вопрос 3. Выделите элементы функции управления:**

- A. потребности
- B. содержание
- C. механизм существования
- D. структура

**Вопрос 4. Аппарат управления – это:**

- A. управленческая деятельность
- B. система различных служб, секторов и определенных работников, которые обеспечивают выполнение всей совокупности функций управления
- C. условия субординации отношений
- D. совокупность принципов и методов управления

**Вопрос 5. Выделите функции по объектам управления:**

- A. управление персоналом
- B. управление маркетингом
- C. управление предприятием
- D. управление цехом
- E. управление экономическое

**Вопрос 6. Выделите функции по содержанию управленческого труда:**

- A. управление персоналом
- B. управление маркетингом
- C. управление экономическое
- D. управление цехом
- E. управление социальное

**Вопрос 7. Выделите общие функции управления:**

- А. производство, маркетинг, финансы
- В. планирование, организация, мотивация, контроль, координация
- С. предпринимательство, производство, инновации, информация

**Вопрос 8. Опознайте основные содержательные теории мотивации:**

- А. А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. МакКлелланда
- В. ожидания, справедливости, Портера-Лоулера
- С. постановки целей, партисипативного управления

**Вопрос 9. Опознайте роль координации в процессе управления:**

- А. формировать структуру организации
- В. распределять полномочия между органами
- С. обеспечивать взаимодействие и согласованность звеньев
- Д. обеспечивать связь между подразделениями

**Вопрос 10. Первая функция процесса управления - это:**

- А. мотивация
- В. организация
- С. планирование
- Д. контроль
- Е. координация

**Вопрос 11. Опознайте основные процессуальные теории мотивации:**

- А. Д. Мак Клелланда
- В. ожидания, справедливости, Портера-Лоулера
- С. А. Маслоу, Ф. Герцберга

**Вопрос 12. Высшая потребность в пирамиде потребностей А. Маслоу - это:**

- А. признания и самоутверждения
- В. физиологические потребности
- С. безопасности и защищенности
- Д. самовыражения
- Е. принадлежности и причастности

**Вопрос 13. Выделите функцию управления, обеспечивающую согласование и взаимодействие всех остальных:**

- А. планирование
- В. организация
- С. координация
- Д. мотивация
- Е. контроль

**Вопрос 14. В соответствии с теорией Д. МакКлелланда людям присущи потребности:**

- А. мотивационные и гигиенические
- В. физиологические, безопасности и защищенности, принадлежности и причастности
- С. власти, успеха и причастности

**Вопрос 15. По характеру работ конкретные функции подразделяют на:**

- А. линейные
- В. функциональные
- С. административные
- Д. экономические
- Е. хозяйственные

**Вопрос 16. В рамках экономических функций осуществляется:**

- А. общее руководство предприятием
- В. технологическая подготовка производства
- С. оперативное управление производством
- Д. планирование, анализ, организация труда и заработной платы, учет и финансовая отчетность
- Е. делопроизводство

**Вопрос 17. Регламентация функций управления – это:**

- А. определение четких границ действий функций
- В. совокупность правил, определяющих порядок какой-либо деятельности
- С. логическая последовательность, осуществляемых функций
- Д. связи между действиями

**Вопрос 18. Выделите основные требования системы контроля:**

- А. эффективность контроля
- В. эффект влияния на людей
- С. установление стандартов
- Д. определение границ контроля

**Вопрос 19. Выделите виды контроля:**

- А. оперативный
- В. предварительный
- С. текущий
- Д. заключительный

**Вопрос 20. Выделите функцию управления, побуждающую к деятельности для достижения личных целей и целей организации:**

- A. планирование
- B. организация
- C. координация
- D. мотивация
- E. контроль

**Подсчет правильных ответов:**

---

---

## **Тема 7. Процессы и технология управления**

### **Контрольные вопросы для проверки теоретических знаний**

1. Понятие и основные характеристики процесса управления
2. Классификация целей
3. Технология управления

### **Тестовые задания для самостоятельной работы и по теме:**

**Вопрос 1. Управленческий процесс – это:**

- A. принципы, методы и функции управления
- B. обособленный вид управленческой деятельности
- C. серия непрерывных взаимосвязанных действий по достижению поставленных целей
- D. совокупность форм и методов, регулирующих процесс воспроизводства

**Вопрос 2. Опознайте стадии управленческого процесса:**

- A. анализ среды
- B. постановка цели
- C. сбор необходимой информации и ее преобразование
- D. выбор стратегии

**Вопрос 3. Выделите компоненты управленческого процесса:**

- A. принципы
- B. методы
- C. функции
- D. стратегии

**Вопрос 4. Цель – это:**

- A. желаемый результат, ради которого осуществляется производственный процесс и который должен быть достигнут с помощью конкретных действий
- B. описание философии и предназначения, смысла существования организации
- C. сформированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует организация
- D. желаемое состояние предпринимательского формирования в будущем

**Вопрос 5. По временному периоду цели подразделяются на:**

- A. высшего, среднего и низшего уровня
- B. долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные
- C. стратегические и тактические
- D. экономические, технологические, производственные, административные, маркетинговые, научно-технические, социальные

**Вопрос 6. По содержанию цели подразделяются на:**

- A. высшего, среднего и низшего уровня
- B. долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные
- C. стратегические и тактические
- D. экономические, технологические, производственные, административные, маркетинговые, научно-технические, социальные

**Вопрос 7. По иерархичности цели подразделяются на:**

- A. высшего, среднего и низшего уровня
- B. долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные
- C. стратегические и тактические
- D. экономические, технологические, производственные, административные, маркетинговые, научно-технические, социальные

**Вопрос 8. По степени важности цели подразделяются на:**

- A. высшего, среднего и низшего уровня
- B. долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные
- C. стратегические и тактические
- D. экономические, технологические, производственные, административные, маркетинговые, научно-технические, социальные

**Вопрос 9. Функции и стадии характеризуют:**

- A. различные аспекты управленческого процесса
- B. одинаковые аспекты управленческого процесса

**Вопрос 10. Раскрывают содержание управления:**

- A. стадии
- B. функции
- C. цели
- D. стратегии

**Вопрос 11. Технология управления – это:**

- A. серия непрерывных взаимосвязанных действий по достижению поставленных целей
- B. строгое чередование составных частей процессов управления, его стадий
- C. система действий при решении производственно-хозяйственных и финансовых задач или задач управления
- D. совокупность форм и методов, регулирующих процесс производства

**Вопрос 12. Функции делятся на:**

- A. стадии
- B. подфункции
- C. операции
- D. работы

**Вопрос 13. По содержанию управленческие работы бывают:**

- A. коммуникационными
- B. функциональными
- C. линейными
- D. распорядительными и координационными

**Вопрос 14. Выделите виды технологий управления:**

- A. линейная
- B. оптимальная
- C. разветвленная
- D. функциональная

**Вопрос 15. Схема управленческой технологии включает:**

- A. анализ среды
- B. выявление факторов, влияющих на решение
- C. выработку и оценку альтернатив
- D. выбор стратегии

**Вопрос 16. К критериям эффективности технологии управления относятся:**

- A. простота
- B. гибкость
- C. экономичность
- D. доступность

**Подсчет правильных ответов:**

---

---

## Тема 8. Управленческие решения

### Контрольные вопросы для проверки теоретических знаний

1. Виды управленческих решений
2. Принципы принятия решения
3. Этапы принятия рационального решения

### Тестовые задания для самостоятельной работы по теме:

#### ***Вопрос 1. Управленческое решение – это:***

- А. выбор, который должен сделать руководитель (менеджер), чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью
- В. обособленный вид управленческой деятельности
- С. самостоятельность в деятельности менеджера

#### ***Вопрос 2. Опознайте необходимые элементы в принятии управленческого решения:***

- А. наличие альтернатив
- В. диагностика проблемы
- С. наличие цели

#### ***Вопрос 3. По степени уникальности управленческие решения классифицируются на:***

- А. оперативные, тактические, стратегические
- В. запрограммированные, незапрограммированные
- С. глобальные, локальные
- Д. долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные

#### ***Вопрос 4. По степени воздействия на будущее управленческие решения классифицируются на:***

- А. оперативные, тактические, стратегические
- В. запрограммированные, незапрограммированные
- С. глобальные, локальные
- Д. долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные

#### ***Вопрос 5. По масштабам управленческие решения классифицируются на:***

- А. оперативные, тактические, стратегические
- В. запрограммированные, незапрограммированные
- С. глобальные, локальные
- Д. долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные



**Вопрос 6. По сроку действий последствий управленческие решения классифицируются на:**

- A. оперативные, тактические, стратегические
- B. запрограммированные, незапрограммированные
- C. глобальные, локальные
- D. долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные

**Вопрос 7. Опознайте принципы принятия управленческих решений:**

- A. единоначалие
- B. целенаправленность
- C. консенсус
- D. научность

**Вопрос 8. Расположите этапы процесса принятия управленческого решения в логическом порядке:**

- A. формулировка критериев и ограничений
- B. диагностика проблемы
- C. оценка альтернатив
- D. определение альтернатив
- E. выбор наилучшей альтернативы

**Вопрос 9. Опознайте методы принятия управленческих решений в зависимости от того, на что ориентировано лицо, принимающее решение:**

- A. рациональный
- B. административный
- C. интуитивный
- D. индивидуальный
- E. коллективный

**Подсчет правильных ответов:**

---

---

## **Тема 9. Управление персоналом**

### **Контрольные вопросы для проверки теоретических знаний**

1. Кадры управления и их классификация
2. Этапы процесса управления персоналом
3. Оценка кадров управления
4. Управление конфликтами и стрессами

**Задание 1.** Оцените состав и структуру работников предприятия по категориям, используя данные годовой бухгалтерской отчетности (табл. 1)

Таблица 1 - Численность и структура работников предприятия

Категории работников	Численность, чел.			Структура, %		
	20 г.	20 г.	20 г.	20 г.	20 г.	20 г.
По организации – всего				100	100	100
в том числе: Работники, занятые в сельскохозяйственном производстве – всего						
в том числе: Рабочие постоянные						
Рабочие сезонные и временные						
Служащие – всего						
из них: - руководители						
- специалисты						
- собственно служащие						
Работники, занятые в подсобных промышленных предприятиях и промыслах						
Работники, занятые прочими видами деятельности						

В процессе анализа рассматривается изменение численности и структуры работников в динамике за три года. Приводятся причины, которые привели к данным изменениям.

Вывод:

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



**Тестовые задания для самостоятельной работы по теме:**

***Вопрос 1. Кадры управления – это:***

- A. работники, имеющие подготовку в специальной области деятельности
- B. совокупность работников предприятия, занятых управленческим трудом
- C. работники, занимающие должности руководителя предприятия, руководителей структурных подразделений, их заместители и главные специалисты
- D. работники, занятые в производстве и его обслуживании

***Вопрос 2. В зависимости от функциональной роли в процессе управления кадры управления подразделяются на:***

- A. руководителей
- B. специалистов
- C. рабочих
- D. вспомогательный персонал

***Вопрос 3. В зависимости от места в организационной структуре руководителей подразделяют на:***

- A. функциональных
- B. высшего уровня
- C. среднего уровня
- D. линейных

***Вопрос 4. С позиций функциональной последовательности процесс управления персоналом включает:***

- A. планирование потребности в кадрах
- B. подбор персонала
- C. анкетирование
- D. оценку персонала

***Вопрос 5. Опознайте первый этап процесса управления персоналом:***

- A. планирование потребности в кадрах
- B. подбор персонала
- C. анкетирование
- D. оценка персонала

***Вопрос 6. Опознайте методы подбора кадров:***

- A. свободный выбор
- B. аттестация
- C. анкетирование
- D. формальные требования

**Вопрос 7. Аттестация – это:**

- А. испытание
- В. совокупность приемов оценки соответствия деловых качеств персонала тем требованиям, которые предъявляют к конкретному должностному лицу
- С. анкетирование
- Д. тестирование

**Вопрос 8. Опознайте группы методов оценки управленческого персонала:**

- А. формальные
- В. описательные
- С. математические
- Д. комбинированные

**Вопрос 9. Опознайте количество целесообразных этапов организации работы по аттестации:**

- А. три
- В. два
- С. пять
- Д. семь

**Вопрос 10. Опознайте целесообразные этапы организации работы по аттестации:**

- А. подготовительный
- В. описательный
- С. экспертных оценок
- Д. заключительный

**Вопрос 11. Руководители – это:**

- А. работники, имеющие подготовку в специальной области деятельности
- В. совокупность работников предприятия, занятых управленческим трудом
- С. работники, занимающие должности руководителя предприятия, руководителей структурных подразделений, их заместители и главные специалисты
- Д. работники, занятые в производстве и его обслуживании

**Подсчет правильных ответов:**

---

---

## Тема 10. Управление маркетингом

### Контрольные вопросы для проверки теоретических знаний

1. Основы маркетинга в АПК
2. Элементы маркетинга
3. Стратегия маркетинга
4. Организация маркетинга

**Задание 1.** Оцените эффективность маркетинговой деятельности организации.

#### Исходные данные

Показатели	2__ г.	2__ г.	2__ г.	2__ г. в % к 2__ г.
Выручка, тыс. руб.	54412	54231	63256	
Себестоимость продаж, тыс. руб.	40617	41049	48157	
Коммерческие расходы, тыс. руб.	6538	6570	7867	
Управленческие расходы, тыс. руб.	4359	4380	5245	

Решение:

Таблица 1 - Эффективность маркетинговой деятельности организации

Показатели	2__ г.	2__ г.	2__ г.	2__ г. в % к 2__ г.
Выручка, тыс. руб.				
Валовая прибыль, тыс. руб.				
Прибыль от продаж, тыс. руб.				
Окупаемость затрат, руб.				
Индекс доходности				

Вывод:

**Задание 2.** Оцените эффективность маркетинговой деятельности предприятия, используя данные годовой бухгалтерской отчетности организации агропромышленного комплекса.

Исходные данные

Показатели	2__ г.	2__ г.	2__ г.	2__ г. в % к 2__ г.
Выручка, тыс. руб.				
Себестоимость продаж, тыс. руб.				
Коммерческие расходы, тыс. руб.				
Управленческие расходы, тыс. руб.				

Решение:

Таблица 2 - Эффективность маркетинговой деятельности организации

Показатели	2__ г.	2__ г.	2__ г.	2__ г. в % к 2__ г.
Выручка, тыс. руб.				
Валовая прибыль, тыс. руб.				
Прибыль от продаж, тыс. руб.				
Окупаемость затрат, руб.				
Индекс доходности				

---



---



---



---



---



---



---



---

Вывод:

---



---



---



---



---



---



---



---

## Тестовые задания для самостоятельной работы по теме:

### **Вопрос 1. Маркетинг – это:**

- А. целостная, гибкая система организации и управления всеми сторонами деловой активности предприятия на основе комплексного анализа рынка, запросов покупателей с целью успешной реализации продукции и получения на этой основе максимального дохода
- В. генеральная программа действий, в которой сформулированы главные цели предприятия и основные пути их достижения
- С. путь, по которому движутся товары от производителя к потребителю
- Д. концепция управления, интегрированная целевая философия бизнеса

### **Вопрос 2. Установите принципы маркетинга:**

- А. параллельность
- В. целенаправленность
- С. анализ внутренней и внешней среды
- Д. интенсивность

### **Вопрос 3. Выделите функции маркетинга:**

- А. планирование
- В. аналитическая
- С. производственная
- Д. сбытовая

### **Вопрос 4. Микросреда маркетинга включает факторы:**

- А. политические
- В. социально-экономические
- С. поставщиков
- Д. потребителей

### **Вопрос 5. Макросреда маркетинга включает факторы:**

- А. политические
- В. социально-экономические
- С. поставщиков
- Д. потребителей

### **Вопрос 6. Комплекс маркетинга – это:**

- А. набор поддающихся контролю элементов, которые менеджер предприятия использует для того, чтобы вызвать желаемую реакцию целевого рынка, то есть определенной группы покупателей
- В. генеральная программа действий, в которой сформулированы главные цели предприятия и основные пути их достижения
- С. путь, по которому движутся товары от производителя к потребителю
- Д. концепция управления, интегрированная целевая философия бизнеса



**Вопрос 7. Выделите основные составляющие комплекса маркетинга:**

- A. потребители
- B. конкуренты
- C. товар
- D. цена

**Вопрос 8. Система распределения товара – это:**

- A. путь, по которому движутся товары от производителя к потребителю
- B. деятельность, благодаря которой товар становится доступным для потребителя
- C. генеральная программа действий, в которой сформулированы главные цели предприятия и основные пути их достижения
- D. деятельность по распространению сведений о достоинствах товара и убеждению покупателей приобретать его

**Вопрос 9. Канал товародвижения – это:**

- A. путь, по которому движутся товары от производителя к потребителю
- B. деятельность, благодаря которой товар становится доступным для потребителя
- C. генеральная программа действий, в которой сформулированы главные цели предприятия и основные пути их достижения
- D. концепция управления, интегрированная целевая философия бизнеса

**Вопрос 10. Установите каналы маркетинга:**

- A. прямые
- B. косвенные
- C. формальные
- D. неформальные

**Вопрос 11. Система стимулирования продаж – это:**

- A. путь, по которому движутся товары от производителя к потребителю
- B. деятельность, благодаря которой товар становится доступным для потребителя
- C. генеральная программа действий, в которой сформулированы главные цели предприятия и основные пути их достижения
- D. деятельность по распространению сведений о достоинствах товара и убеждению покупателей приобретать его

**Вопрос 12. В зависимости от жизненного цикла товара выделяют рекламы:**

- A. увещательную
- B. напоминающую
- C. продуктовую
- D. информативную

**Вопрос 13. Установите методы стимулирования сбыта:**

- A. кредит
- B. купоны
- C. формальные
- D. неформальные

**Вопрос 14. Стратегия маркетинга – это:**

- A. путь, по которому движутся товары от производителя к потребителю
- B. деятельность, благодаря которой товар становится доступным для потребителя
- C. генеральная программа действий, в которой сформулированы главные цели предприятия и основные пути их достижения
- D. деятельность по распространению сведений о достоинствах товара и убеждению покупателей приобрести его

**Вопрос 14. Установите стратегии маркетинга:**

- A. регулирования спроса, формирования гармоничных потребностей
- B. проникновения на рынок
- C. развития рынка
- D. развития товара

**Вопрос 15. Установите факторы, главным образом определяющие выбор стратегии маркетинга на предприятии:**

- A. наличие ресурсов
- B. готовность к риску
- C. развитие рынка
- D. развитие товара

**Вопрос 16. Организация маркетинга может быть ориентирована на:**

- A. регулирование спроса, формирование гармоничных потребностей
- B. продукт
- C. сегмент
- D. функции маркетинга

**Вопрос 17. В маркетинговых системах чаще всего применяются структуры управления:**

- A. продуктовая
- B. продуктивно-рыночная
- C. функционально-продуктовая
- D. функционально-рыночная

**Подсчет правильных ответов:**

---

---







**Задание 4.** Изучите состав и структуру активов предприятия, используя данные годовой бухгалтерской отчетности (табл. 4)

Таблица 4 - Динамика суммы и структуры активов предприятия на конец года

Активы предприятия	Сумма, тыс. руб.			Структура, %		
	2 г.	2 г.	2 г.	2 г.	2 г.	2 г.
Внеоборотные активы						
Оборотные активы						
Итого				100	100	100

В процессе анализа рассматривается изменение компонентов формирования актива предприятия и их структуры в динамике за три года. Приводятся причины, которые привели к данным изменениям.

Вывод:

---



---



---



---



---



---

**Задание 5.** Изучите состав и структуру основного капитала предприятия, используя данные годовой бухгалтерской отчетности (табл. 5)

Таблица 5 - Динамика суммы и структуры основного капитала предприятия на конец года

Средства предприятия	Сумма, тыс. руб.			Структура, %		
	2 г.	2 г.	2 г.	2 г.	2 г.	2 г.
Нематериальные активы						
Результаты исследований и разработок						
Нематериальные поисковые активы						
Материальные поисковые активы						
Основные средства						
Доходные вложения в материальные ценности						
Финансовые вложения						
Отложенные налоговые активы						
Прочие внеоборотные активы						
Итого				100	100	100

В процессе анализа рассматривается изменение компонентов формирования основного капитала предприятия и их структуры в динамике за три года. Приводятся причины, которые привели к данным изменениям.

Вывод:

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

**Задание 6.** Изучите состав и структуру оборотных активов предприятия, используя данные годовой бухгалтерской отчетности (табл. 6)

Таблица 6 - Динамика суммы и структуры оборотных активов предприятия на конец года

Вид оборотных активов	Сумма, тыс. руб.			Структура, %		
	2 г.	2 г.	2 г.	2 г.	2 г.	2 г.
Запасы						
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям						
Дебиторская задолженность						
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)						
Денежные средства и денежные эквиваленты						
Прочие оборотные активы						
Итого				100	100	100

В процессе анализа рассматривается изменение компонентов формирования оборотных активов предприятия и их структуры в динамике за три года. Приводятся причины, которые привели к данным изменениям.







**Задание 9.** Оцените интенсивность использования капитала предприятия, используя данные годовой бухгалтерской отчетности (табл. 9)

Таблица 9 - Оценка интенсивности использования капитала

Показатели	20__г.	20__г.	20__г.	Отклонение 20__г. от 20__г. (+,-)
Коэффициент оборачиваемости денежных средств				
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности				
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности				
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала				
Коэффициент оборачиваемости активов				

В процессе анализа характеризуется динамика изменения показателей, выявляются причины этих изменений.

Вывод:

---



---



---



---



---



---

**Задание 10.** Оцените эффективность использования капитала предприятия, используя данные годовой бухгалтерской отчетности (табл. 10)

Таблица 10 - Оценка эффективности использования капитала

Показатели	20__г.	20__г.	20__г.	Отклонение 20__г. от 20__г. (+,-)
Рентабельность (убыточность) основного капитала				
Рентабельность (убыточность) оборотного капитала				
Рентабельность (убыточность) собственного капитала				
Экономическая рентабельность (убыточность)				

В процессе анализа характеризуется динамика изменения показателей, выявляются причины этих изменений.

Вывод:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Тестовые задания для самостоятельной работы по теме:

**Вопрос 1. Финансы предприятия – это:**

- А. система денежных отношений, связанных с формированием и использованием денежных ресурсов
- В. управление денежными ресурсами предприятия
- С. концепция управления, интегрированная целевая философия бизнеса

**Вопрос 2. Выделите сферы функционирования финансов:**

- А. государственные финансы
- В. рынок ценных бумаг
- С. налогообложение
- Д. отраслевые финансы

**Вопрос 3. Денежные отношения связывают любое предприятие со следующими экономическими субъектами:**

- А. главой администрации района
- В. главой администрации региона
- С. государством
- Д. собственниками
- Е. трудовым коллективом

**Вопрос 4. Финансовые ресурсы принято подразделять на:**

- А. формальные
- В. собственные
- С. заемные
- Д. неформальные

**Вопрос 5. Финансовый менеджмент – это:**

- А. система денежных отношений, связанных с формированием и использованием денежных ресурсов
- В. управление денежными ресурсами предприятия
- С. концепция управления, интегрированная целевая философия бизнеса

**Вопрос 6. Установите источники образования денежных ресурсов:**

- A. выручка
- B. девальвация национальной валюты
- C. продажа ценных бумаг
- D. коммерческий кредит

**Вопрос 7. Выделите функции управления финансами:**

- A. планирование
- B. регулирование
- C. мотивация
- D. контроль

**Вопрос 8. При разработке финансового плана используют методы:**

- A. нормативный
- B. балансовый
- C. абстрактно-логический
- D. расчетно-аналитический

**Вопрос 9. В денежном обороте выделяют сферы:**

- A. формальную
- B. наличную
- C. безналичную
- D. неформальную

**Вопрос 10. Выделите способы управления финансовым риском:**

- A. упразднение
- B. страхование
- C. формальный
- D. неформальный

**Подсчет правильных ответов:**

---

---

## **Тема 12. Информационное обеспечение и система делопроизводства в предприятиях АПК**

### **Контрольные вопросы для проверки теоретических знаний**

1. Сущность информации и ее роль в управлении производством
2. Классификация информации. Требования, предъявляемые к информации
3. Информационные системы и направления совершенствования информационного обеспечения
4. Документация и делопроизводство в процессе управления сельскохозяйственным предприятием

## Тестовые задания для самостоятельной работы по теме:

### **Вопрос 1. Информация – это:**

- А. документы, фиксирующие ход обсуждения вопросов и принятия решений на собраниях коллегиальных органов
- В. обособленный вид управленческой деятельности
- С. некоторые сведения, совокупность данных, имеющих практическое значение
- Д. нормативные акты, издаваемые руководителем предприятия в пределах предоставленных ему прав

### **Вопрос 2. Опознайте стороны информации:**

- А. качественная
- В. количественная
- С. политическая
- Д. смысловая

### **Вопрос 3. По содержанию информация подразделяется на:**

- А. первичную и вторичную
- В. документированную и не документированную
- С. политическую, экономическую, правовую, административную, производственную, статистическую
- Д. постоянную и переменную

### **Вопрос 4. По степени обработки информация подразделяется на:**

- А. первичную и вторичную
- В. документированную и не документированную
- С. политическую, экономическую, правовую, административную, производственную, статистическую
- Д. постоянную и переменную

### **Вопрос 5. Выделите требования, предъявляемые к информации:**

- А. своевременность поступления
- В. доступность
- С. долговечность
- Д. достаточность

### **Вопрос 6. Выделите информационные системы:**

- А. простые и сложные
- В. периодические и разовые
- С. входящие и исходящие
- Д. централизованные и децентрализованные

### **Вопрос 7. Документация – это:**

- А. некоторые сведения, совокупность данных, имеющих практическое значение
- В. один из видов информационного обеспечения управления
- С. функция аппарата управления, связанная с оформлением, хранением и использованием документов
- Д. нормативные акты, издаваемые руководителем предприятия в пределах предоставленных ему прав

**Вопрос 8. Приказ – это:**

- A. некоторые сведения, совокупность данных, имеющих практическое значение
- B. один из видов информационного обеспечения управления
- C. функция аппарата управления, связанная с оформлением, хранением и использованием документов
- D. нормативный акт, издаваемый руководителем предприятия в пределах предоставленных ему прав

**Вопрос 9. Делопроизводство бывает:**

- A. общим (административным)
- B. организационным
- C. распорядительным
- D. специальным

**Вопрос 10. Опознайте срок хранения материалов по личному составу:**

- A. 10 лет
- B. 25 лет
- C. 30 лет
- D. 40 лет

**Вопрос 11. Протоколы бывают:**

- A. оперативными
- B. текущими
- C. краткими
- D. полными

**Вопрос 12. Опознайте группы документации:**

- A. административная
- B. бухгалтерская
- C. кадровая
- D. локальная

**Подсчет правильных ответов:**

---

---

## Список рекомендуемой литературы

1. Менеджмент: учеб. для бакалавров / под ред. А.Н. Петрова. М.: Юрайт. 2012. 645 с.
2. Менеджмент в АПК: учеб. для вузов / Ю.Б. Королев, В.Д. Коротнев, Е.Н. Никифорова и др. М.: КолосС, 2007. 424 с.
3. Переверзев М.П., Шайденко Н.А., Басовский Л.Е. Менеджмент: учеб. для вузов / под ред. М.П. Переверзева. М.: Инфра-М, 2011. 311 с.
4. Управление в АПК. Практикум: учеб. пособие для вузов / под ред. Ю.Б. Королева, А.В. Мефеда. М.: КолосС, 2004. 328 с.
5. Управление в АПК: учеб.-метод. пособие / С.В. Ворочай, Т.М. Герашенкова, Л.И. Карликова, Д.Н. Соколов, Н.Ю. Шеламкова. Брянск: Изд-во Брянская ГСХА, 2005. 74 с.
6. Управление в АПК: учеб. для вузов / под ред. Ю.Б. Королева. М.: КолосС, 2006. 376 с.
7. Управление в АПК. Альбом наглядных пособий: учеб. пособие для вузов / Ю.Б. Королев, В.Д. Коротнев, Г.Н. Кочетова, Е.Н. Никифорова. М.: КолосС, 2009. 360 с.
8. Воронин Б.А. Управление агропромышленным комплексом российской федерации: современные задачи [Электронный ресурс] // Аграрный вестник Урала. Электрон. дан. 2012. № 9. С. 69-71. Режим доступа: <https://e.lanbook.com/journal/issue/294996>.
9. Котанс С.С. Повышение эффективности управления АПК региона на основе современных информационных технологий [Электронный ресурс] Электрон. дан. // Вестник Рязанского государственного агротехнологического университета имени П.А. Костычева. 2013. № 1 (17). С. 76-79. Режим доступа: <http://e.lanbook.com/journal/issue/292026>.

Учебное издание

Карликова  
Лидия Ильинична

## **УПРАВЛЕНИЕ В АПК**

Учебно-практическое пособие  
для студентов, обучающихся по направлению  
подготовки 38.03.02 Менеджмент  
профиль Производственный менеджмент

Редактор Лебедева Е.М.

---

Подписано к печати 11.04.2018 г. Формат 60x84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>.  
Бумага печатная. Усл. п. л. 4,18. Тираж 25 экз. Изд. № 5788.

---

Издательство Брянский государственный аграрный университет  
243365 Брянская обл., Выгоничский район, с. Кокино,  
Брянский ГАУ