

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Мичуринский государственный аграрный университет»

Кафедра управления и делового администрирования

УТВЕРЖДЕНА  
решением учебно-методического совета  
университета  
(протокол от 23 апреля 2025 г. № 8)

УТВЕРЖДАЮ  
Председатель учебно-методического  
совета университета  
Р.А. Чмир  
«23» апреля 2025 г.

**рабочая программа дисциплины (модуля)**

**УПРАВЛЕНИЕ ХОЛДИНГОВЫМИ СТРУКТУРАМИ В АПК**

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент  
Направленность (профиль) Менеджмент в АПК  
Квалификация выпускника Бакалавр

Мичуринск 2025 г.

## **1. Цели освоения дисциплины (модуля)**

Целями дисциплины являются:

1. Освоение теоретических знаний и практических навыков в области функционирования и развития холдинговых структур;

2. Изучение способов эффективного управления взаимодействием хозяйствующих субъектов на основе агропромышленной интеграции.

Задачи дисциплины:

- ознакомить студентов с историей развития агропромышленной интеграции в России и за рубежом;

- освоить законодательную базу агропромышленной интеграции;

- обучить студентов основам управления холдинговых структур, порядком их создания и экономическим механизмом функционирования;

- рассмотреть сущность и факторы развития агропромышленной интеграции;

- обучить принципам функционирования агропромышленных формирований;

- проанализировать пути совершенствования производственных и экономических взаимоотношений в холдинговых структурах;

- охарактеризовать особенности развития интеграционных процессов в агропромышленном комплексе России;

- сформировать навыки организации деятельности холдинговых структур;

- сформировать умения использовать организационно-экономические основы развития агропромышленных формирований.

При освоении данной дисциплины (модуля) учитываются трудовые функции следующих профессиональных стандартов:

- профессиональный стандарт 40.033 «Специалист по стратегическому и тактическому планированию и организации производства», утвержденный приказом Минтруда России 08.09.2014 № 609н;

## **2. Место дисциплины в структуре образовательной программы:**

Дисциплина «Управление холдинговыми структурами в АПК» относится к блоку Б1.В.ДВ.01.02 элективные дисциплины.

Данная дисциплина, находясь в системе наук об управлении, связана с изучением следующих дисциплин «Управление технологиями в АПК», «Информационные технологии в менеджменте», «Управление качеством» «Управление операциями», «Управление рисками в АПК».

В дальнейшем знания, умения и навыки, сформированные в процессе изучения используются при прохождении производственной практики по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности, выполнению выпускной квалификационной работы.

## **3 Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы**

В результате изучения дисциплины (модуля) обучающийся должен освоить трудовые функции:

Руководство выполнением типовых задач тактического планирования производства (Специалист по стратегическому и тактическому планированию и организации производства ТФ-А/01.6)

Трудовые действия:

Разработка с учетом требований рыночной конъюнктуры и современных достижений науки и техники мероприятий по модернизации систем управления производством в целях реализации стратегии организации, обеспечения эффективности производства и повышения качества выпускаемой продукции

Тактическое управление процессами организации производства (40.033 Специалист по стратегическому и тактическому планированию и организации производства ТФА/02.6);

Трудовые действия:

Руководство проведением экономических исследований производственно-хозяйственной деятельности структурного подразделения (отдела, цеха) промышленной организации в целях обоснования внедрения новых технологий, смены ассортимента продукции с учетом конъюнктуры рынка, разработка предложений по совершенствованию управления организацией и эффективному выявлению и использованию имеющихся ресурсов для обеспечения конкурентоспособности производимой продукции, работ (услуг) и получения прибыли

Подготовка предложений по конкретным направлениям изучения рынка с целью определения перспектив развития организации, осуществление координации проведения исследований, направленных на повышение эффективности его производственно-хозяйственной деятельности

Освоение дисциплины направлено на формирование:

Профессиональных компетенций:

ПК-4.Способен использовать программное обеспечение для анализа управленческой информации, осуществлять расчеты экономической эффективности организаций АПК

ПК-5- Способен управлять проектами, строить структуры управления производством в соответствии с целями и стратегией организаций АПК и выстраивать эффективные коммуникации между всеми организационными звеньями системы управления

Планируемые результаты обучения* (индикаторы достижения компетенции)	Критерии оценивания результатов обучения			
	Низкий (допороговый) ) компетенция не сформирована	Пороговый	Базовый	Продвинутый
ПК-5				
ИД-1 <sub>ПК-5</sub> - Изучает существующую структуру управления организацией, проводит ее анализ ее эффективности применительно к рыночным условиям хозяйствования на основе ее сравнения со структурой передовых организаций, выпускающих аналогичную продукцию	Не изучает существующую структуру управления организацией, не проводит анализ ее эффективности и применительно к рыночным условиям хозяйствования на основе ее сравнения со структурой передовых организаций, выпускающих аналогичную продукцию	Поверхностно изучает существующую структуру управления организацией, иногда проводит анализ ее эффективности применительно к рыночным условиям хозяйствования на основе ее сравнения со структурой передовых организаций, выпускающих аналогичную продукцию	Хорошо изучает существующую структуру управления организацией, проводит анализ ее эффективности применительно к рыночным условиям хозяйствования на основе ее сравнения со структурой передовых организаций, выпускающих аналогичную продукцию	Отлично изучает существующую структуру управления организацией, проводит анализ ее эффективности применительно к рыночным условиям хозяйствования на основе ее сравнения со структурой передовых организаций, выпускающих аналогичную продукцию

ИД-2 <sub>ПК-5</sub> Управляет проектами с учетом требований рыночной конъюнктуры и современных достижений науки и техники мероприятий по модернизации систем управления производством в целях реализации стратегии организации, обеспечения эффективности производства и повышения качества выпускаемой продукции	Не может управлять проектами с учетом требований рыночной конъюнктуры и современных достижений науки и техники мероприятий по модернизации систем управления производством в целях реализации стратегии организации, обеспечения эффективности производства и повышения качества выпускаемой продукции	Удовлетворительно управляет проектами с учетом требований рыночной конъюнктуры и современных достижений науки и техники мероприятий по модернизации систем управления производством в целях реализации стратегии организации, обеспечения эффективности производства и повышения качества выпускаемой продукции	Хорошо управляет проектами с учетом требований рыночной конъюнктуры и современных достижений науки и техники мероприятий по модернизации систем управления производством в целях реализации стратегии организации, обеспечения эффективности производства и повышения качества выпускаемой продукции	Отлично управляет проектами с учетом требований рыночной конъюнктуры и современных достижений науки и техники мероприятий по модернизации систем управления производством в целях реализации стратегии организации, обеспечения эффективности производства и повышения качества выпускаемой продукции
ИД-4 <sub>ПК-5</sub> Применяет основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, осуществляет аудит человеческих ресурсов и диагностику организационн	Не применяет основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, осуществляет аудит человеческих ресурсов и диагностику организацион	Частично применяет основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, осуществляет аудит человеческих ресурсов и диагностику организационной культуры	Хорошо применяет основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, осуществляет аудит человеческих ресурсов и диагностику организационной культуры	Отлично применяет основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, осуществляет аудит человеческих ресурсов и диагностику организационно й культуры

ой культуры	ной культуры			
ПК-4				
ИД-2 <sub>ПК-4</sub> – Выявляет возможности повышения экономической эффективности организаций АПК, с использованием научно обоснованных методов комплексного решения задач тактического планирования производства с применением современных информационных технологий	Не выявляет возможности повышения экономической эффективности организаций АПК, с использованием научно обоснованных методов комплексного решения задач тактического планирования производства с применением современных информационных технологий	Частично выявляет возможности повышения экономической эффективности организаций АПК, с использованием научно обоснованных методов комплексного решения задач тактического планирования производства с применением современных информационных технологий	Хорошо выявляет возможности повышения экономической эффективности организаций АПК, с использованием научно обоснованных методов комплексного решения задач тактического планирования производства с применением современных информационных технологий	Отлично выявляет возможности повышения экономической эффективности организаций АПК, с использованием научно обоснованных методов комплексного решения задач тактического планирования производства с применением современных информационных технологий
ИД-3 <sub>ПК-4</sub> – Применяет навыки документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений и выполняет расчеты экономической эффективности организаций АПК	Не применяет навыки документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений и не выполняет расчеты экономической эффективности организаций АПК	Иногда применяет навыки документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений и частично выполняет расчеты экономической эффективности организаций АПК	Часто применяет навыки документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений и выполняет расчеты экономической эффективности организаций АПК	В полном объеме применяет навыки документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений и выполняет расчеты экономической эффективности организаций АПК

В результате освоения дисциплины (модуля) обучающийся должен:

**знать:**

- основные понятия дисциплины, законодательные и нормативно-правовые основы функционирования холдингов;
- сущность, особенности и тенденции развития процессов интеграции;
- историю возникновения и развития агропромышленной кооперации;
- отечественный и зарубежный опыт и возможности его использования при создании холдинговых структур;
- организационно-экономические основы, механизм создания и функционирования холдинговых структур;
- сущность экономической эффективности и социальных результатов развития холдингов в АПК

**уметь:**

- творчески осмысливать изучаемый материал, критически анализировать литературные источники, делать выводы и обобщения;
- применять полученные знания при разработке программ эффективного функционирования холдинговых структур;
- определять экономический механизм функционирования холдинговых структур
- 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;
- организовать и поддерживать связи с деловыми партнерами, используя системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленных на развитие организации (предприятия, органа государственного или муниципального управления)
- проводить анализ рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании

**владеть:**

- навыками выбора оптимальной структуры интегрированного производства;
- специальной экономической терминологией;
- методами эффективного ведения хозяйственной деятельности холдинговых структур;
- навыками определения целесообразности взаимодействия хозяйствующих субъектов на основе интеграции;
- навыками расчета прибыли в интегрированных формированиях и способах ее распределения между участниками интеграции.

### 3.1 Матрица соотнесения тем/разделов учебной дисциплины (модуля) и формируемых в них профессиональных компетенций

№ п/п	Темы, разделы дисциплины	Компетенции		Общее кол. Комп.
		ПК-4	ПК-5	
1.	Тема 1. Предмет и метод дисциплины. Методологический аппарат. Содержание основных категорий	+	+	2
	Тема 2. История развития интеграции Новые тенденции в развитии агропромышленной интеграции	+	+	2

	Тема 3. Холдинг. Роль холдинговых структур в экономике. Внутренняя бизнес-среда холдинга	+	+	2
	Тема 4. Управление в интегрированных агропромышленных формированиях	+	+	2
	Тема 5. Роль корпоративного центра и Бизнес Единицы. Система делегирования полномочий	+	+	2
	Тема 6. Плановые циклы в холдинге. Долгосрочное планирование - годовое бизнес-планирование - текущее (производственное) планирование - инвестиционное планирование - контрактование	+	+	2
	Тема 7. Холдинг и рынок капитала. Финансовые «рамки» холдинга (FinancialFramework).	+	+	2
	Тема 8. Органический и неорганический рост холдинга. Инвестиционный процесс в холдинге	+	+	2
	Тема 9. Управление портфелем активов холдинга. M&A.	+	+	2
	Тема 10. Управление портфелем инвестиционных проектов холдинга. ПроцессCVP (CapitalValueProcess)	+	+	2
	Тема 11. Управление оборотным капиталом в холдинге.	+	+	2
	Тема 12. Управление результативностью. КПЭ. Финансовое прогнозирование (GroupFinancialOutlook)	+	+	2

#### **4 Структура и содержание дисциплины (модуля)**

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетных единицы и 108 ак. часа.

##### **4.1 Объем дисциплины и виды учебной работы**

Виды занятий	Всего ак. часов		
	по очной форме обучения (5 семестр)	по заочной форме обучения (5 курс)	по очно-заочной форме обучения (6 семестр)
Общая трудоемкость дисциплины	108	108	108
Контактная работа обучающихся с преподавателем	64	22	64
Аудиторные занятия, в т.ч.	64	22	64
Лекции	32	10	32
Практические занятия	32	12	32
Самостоятельная работа	44	82	44
проработка учебного материала по дисциплине (конспектов	17	36	17

лекций, учебников, материалов сетевых ресурсов			
подготовка к практическим занятиям, рефератам и сообщениям	17	36	17
выполнение тестов	10	10	10
Контроль	-	4	
Вид итогового контроля	зачет		

#### 4.2 Лекции

№	Раздел дисциплины (модуля), темы лекций и их содержание	Объем вак. часах			Формируемые компетенции
		по очной форме обучения	по заочной форме обучения	по очно-заочной форме обучения	
1	Тема 1. Предмет и метод дисциплины. Методологический аппарат. Содержание основных категорий 1. Сущность и содержание интеграции. 2 Методы исследования как способы изучения системы интеграционных связей, отражающих объективные законы действительности 3. Основные понятия, раскрывающие сущность интеграции	3	1	3	ПК-4; ПК-5
2	Тема 2. История развития интеграции. Новые тенденции в развитии агропромышленной интеграции 1. Этапы развития интеграционных процессов в России и за рубежом 2. Понятие интеграции как системы. Три формы интеграции 3. Основные принципы, лежащие в основе создания агропромышленных интегрированных формирований	3	1	3	ПК-4; ПК-5
3	Тема 3. Холдинг. Роль холдинговых структур в экономике. Внутренняя бизнес-среда холдинга	3	1	3	ПК-4; ПК-5



4	Тема 4. Управление в интегрированных агропромышленных формированиях	3	1	3	ПК-4; ПК-5
5	Тема 5. Роль корпоративного центра и Бизнес Единицы. Система делегирования полномочий	3	1	3	ПК-4; ПК-5
6	Тема 6. Плановые циклы в холдинге. Долгосрочное планирование - годовое бизнес-планирование - текущее (производственное) планирование - инвестиционное планирование - контрактование	3	1	3	ПК-4; ПК-5
7	Тема 7. Холдинг и рынок капитала. Финансовые «рамки» холдинга (FinancialFramework).	3	1	3	ПК-4; ПК-5
8	Тема 8. Органический и неорганический рост холдинга. Инвестиционный процесс в холдинге	3	1	3	ПК-4; ПК-5
9	Тема 9. Управление портфелем активов холдинга. M&A.	3	1	3	ПК-4; ПК-5
10	Тема 10. Управление портфелем инвестиционных проектов холдинга. ПроцессCVP (CapitalValueProcess)	3	1	3	ПК-4; ПК-5
11	Тема 11. Управление оборотным капиталом в холдинге.преимущественнона коммерческой основе ("жесткий" вариант) 3.Экономическое управление текущей деятельностью по управлению процессами формирования прибыли	2	-	2	ПК-4; ПК-5
	Итого	32	10	32	

#### 4.3 Практические занятия

№	Раздел дисциплины (модуля), темы практических занятий	Объем вак. часах			Формируемые компетенции
		по очной форме обучени	по заочной форме обуче-ния	по очно-заочной форме обучения	

		я			
1	Тема 1. Предмет и метод дисциплины. Методологический аппарат. Содержание основных категорий	3	1	3	ПК-4; ПК-5
2	Тема 2. История развития интеграции Новые тенденции в развитии агропромышленной интеграции.	3	1	4	ПК-4; ПК-5
3	Тема 3. Холдинг. Роль холдинговых структур в экономике. Внутренняя бизнес-среда холдинга Задание 1. Структура экономического интереса в акционерном обществе	3	1	3	ПК-4; ПК-5
4	Тема 5. Роль корпоративного центра и Бизнес Единицы. Система делегирования полномочий	3	1	3	ПК-4; ПК-5
5	Тема 6. Плановые циклы в холдинге. Долгосрочное планирование - годовое бизнес-планирование - текущее (производственное) планирование - инвестиционное планирование - контрактование	4	1	4	ПК-4; ПК-5
6	Тема 7. Холдинг и рынок капитала. Финансовые «рамки» холдинга (FinancialFramework). Задание 1.: Разработка финансовой политики (сценарии: рефинансирование; органическая экспансия; пост-слияния; LBO).	4	2	4	ПК-4; ПК-5

7	Тема 8. Органический и неорганический рост холдинга. Инвестиционный процесс в холдинге Задание 1.: Разработка системы мер для оптимизации оборотного капитала (по элементам). Задание 1. Кейс M&A .Оценка альтернативных вариантов неорганического роста. Групповое упражнение: заседание «Совета директоров» холдинга.	4	1	4	ПК-4; ПК-5
8	Тема 9. Управление портфелем активов холдинга. M&A. Задание 1.«Инвестиционный комитет». (раздача ролей CFO/BUL/PPC/PUL/CEO/Strategy исходных данных, разработка стандартов, согласование процесса, financialframework, формирование портфеля, принятие инвестиционного решения).	4	2	4	ПК-4; ПК-5
9	Тема 12. Управление результативностью. КПО. Финансовое прогнозирование (GroupFinancialOutlook) Задание: подготовка прогноза финансового результата бизнес-единицы на основе бизнес-плана и фактических данных. Совещание руководства БЕ для обсуждения прогноза и принятия решений.	4	2	4	ПК-4; ПК-5
Всего		32	12	32	

#### 4.4 Лабораторные работы не предусмотрены

#### 4.5. Самостоятельная работа обучающихся

№	Раздел дисциплины	Вид СР	Объем ак. часов		
			по очной форме обучения	по заочной форме обучения	по очно-заочной форме обучения
1	Тема 1. Предмет и метод дисциплины. Методологический аппарат. Содержание основных категорий	.проработка учебного материала по дисциплине (конспектов лекций, учебников, материалов сетевых	4	7	4

		ресурсов подготовка к сдаче модуля (выполнение тестов)			
2	Тема 2. История развития интеграции Новые тенденции в развитии агропромышленной интеграции	Реферат проработка учебного материала по дисциплине (конспектов лекций, учебников, материалов сетевых ресурсов выполнение индивидуальных заданий подготовка к сдаче модуля (выполнение тестов)	4	7	4
3	Тема 3. Холдинг. Роль холдинговых структур в экономике. Внутренняя бизнес-среда холдинга	проработка учебного материала по дисциплине (конспектов лекций, учебников, материалов сетевых ресурсов подготовка к сдаче модуля (выполнение тестов)	4	7	4
4	Тема 4. Управление в интегрированных агропромышленных формированиях	проработка учебного материала по дисциплине (конспектов лекций, учебников, материалов сетевых ресурсов	4	7	4
5	Тема 5. Роль корпоративного центра и Бизнес Единицы. Система делегирования полномочий	Реферат проработка учебного материала по дисциплине (конспектов лекций, учебников, материалов сетевых ресурсов	4	7	4
6	Тема 6. Плановые циклы в холдинге. Долгосрочное планирование - годовое бизнес-планирование - текущее (производственное) планирование - инвестиционное планирование - контрактование	Реферат выполнение индивидуальных заданий подготовка к практическим занятиям, коллоквиумам	4	7	4
7	Тема 7. Холдинг и рынок капитала. Финансовые «рамки» холдинга (FinancialFramework).	доклад выполнение индивидуальных заданий	4	7	4

8	Тема 8. Органический и неорганический рост холдинга. Инвестиционный процесс в холдинге	Реферат проработка учебного материала по дисциплине (конспектов лекций, учебников, материалов сетевых ресурсов подготовка к сдаче модуля (выполнение тестов)	4	7	4
9	Тема 9. Управление портфелем активов холдинга. М&А.	Реферат проработка учебного материала по дисциплине (конспектов лекций, учебников, материалов сетевых ресурсов подготовка к практическим занятиям, коллоквиумам выполнение индивидуальных заданий подготовка к сдаче модуля (выполнение тестов)	3	7	3
10	Тема 10. Управление портфелем инвестиционных проектов холдинга. ПроцессCVP (CapitalValueProcess)	проработка учебного материала по дисциплине (конспектов лекций, учебников, материалов сетевых ресурсов выполнение индивидуальных заданий подготовка к сдаче модуля (выполнение тестов)	3	7	3
11	Тема 11. Управление оборотным капиталом в холдинге.	Реферат Изучение и конспектирование учебной литературы. Подготовка к тестированию и экзамену Работа с Интернет-ресурсами	3	6	3
12	Тема 12. Управление результативностью. КПЭ. Финансовое прогнозирование (GroupFinancialOutlook)	проработка учебного материала по дисциплине (конспектов лекций, учебников, материалов сетевых ресурсов	3	6	3
	Итого по дисциплине		44	82	44

Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы по дисциплине (модулю):

1.Анциферова О.Ю. УМКД по дисциплине «Управление холдинговыми

структурами» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент.- Мичуринск, 2024

2.Методические рекомендации для проведения практических занятий по дисциплине «Управление холдинговыми структурами» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент.- Мичуринск, 2024

3. Краткий курс лекций по дисциплине «Управление холдинговыми структурами» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент.- Мичуринск, 2024

4. Методические рекомендации по написанию контрольной работы по дисциплине «Управление холдинговыми структурами» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент.- Мичуринск, 2024

5.Анциферова, О.Ю. Кооперационные и интеграционные процессы в агропромышленном секторе России / О.Ю. Анциферова//монография - Мичуринск - наукоград РФ: Изд-во Мичуринского госагроуниверситета.- 2024

#### **4.6 Выполнение контрольной работы обучающимися заочной формы обучения**

Контрольная работа выполняется в течение самостоятельных занятий по дисциплине.

Целью контрольной работы является приобретение обучающимися следующих навыков:

- применять знания, полученные на лекциях и практических занятиях, для самостоятельного анализа деятельности предприятий;
- теоретически грамотно и логически последовательно излагать рассматриваемую проблему;
- выделять наиболее существенные недостатки практической деятельности в области управления;
- самостоятельно формулировать проблему, ставить задачу и разрабатывать обоснование предложений в сфере кооперационных и интеграционных процессов;
- использовать экономические методы исследования, повышающие репрезентативность и обоснованность самостоятельно сформулированных предложений.

Тема контрольной работы выбирается обучающимся самостоятельно с учетом личного практического опыта на основе конкретных проблем, изучаемых в дисциплине. Далее тема формулируется и согласуется с руководителем ВКР. После выбора темы следует ознакомиться со всеми вопросами, связанными с ней, по программе курса и изучить методические пособия по этой дисциплине, а затем литературу, рекомендованную в учебной программе.

Результатом этой работы должен стать предварительный вариант плана контрольной работы по выбранной теме. Затем предстоит самостоятельно расширить круг литературных источников, подобрать фактический материал и составить окончательный вариант плана работы, согласовав его с научным руководителем.

В процессе выполнения контрольной работы студент должен показать умение:

- сформулировать цель и задачи работы;
- обосновать методы решения поставленных задач;
- разрабатывать структуру работы;
- работать с литературными источниками;
- выявлять проблемы в рамках исследуемой темы;
- последовательно излагать материал;
- применять научный стиль изложения;
- применять системный анализ;
- формулировать результаты своей работы и давать им оценку;
- правильно оформлять список используемой литературы.

Общий объем контрольной работы – 25-35 страниц машинописного (компьютерного) текста.

## 4.7. Содержание разделов дисциплины

Тема 1. Предмет и метод дисциплины. Методологический аппарат. Содержание основных категорий ПК-4; ПК-5

Предмет и метод дисциплины. Цель дисциплины. Методы исследования как способы изучения системы кооперативных и интеграционных связей в агропромышленном комплексе, отражающие объективные законы действительности. Различные методы изучения явлений и процессов в области кооперации и интеграции. Сущности содержания интеграции. Основные понятия, раскрывающие сущность интеграции. Законодательство о интеграции. Федеральный закон "О сельскохозяйственной кооперации". Интеграция как объединение экономических субъектов для углубления их взаимодействия, развития связей между ними. Интеграция экономическая

Тема 2. История развития интеграции. Новые тенденции в развитии агропромышленной интеграции ПК-4; ПК-5

История развития интеграции. Связь развития кооперации и интеграции с развитием производительных сил и производственных отношений. Место интеграции среди факторов агропромышленного производства.

Этапы развития интеграционных процессов в России. Агропромышленная интеграция зарубежных стран

Классификация интегрированных формирований по территориально-отраслевому (комплексному) и отраслевому (функциональному) признакам

Классификация интегрированных формирований по уровню масштабов: районные (межрайонные), областные (краевые, республиканские), межрегиональные и федеральные

Формирования не коммерческого типа: не коммерческое партнерство, ассоциация (союз), потребительский кооператив

Формирования коммерческого типа: общество с ограниченной ответственностью, закрытое и открытое акционерные общества, холдинг, финансово-промышленная группа.

Этапы развития интеграционных процессов в России. Тенденции становления агропромышленной интеграции в России. Интеграционные процессы в АПК: слияния, присоединения, разделения, выделение и преобразование.

Понятие интеграции как системы. Интеграция в экономике. Три формы интеграции: вертикальная, горизонтальная и конгломератная. Вертикальное слияние "вперед", или "вверх", и вертикальное слияние "назад", или "вниз".

Основные принципы, лежащие в основе создания интегрированных формирований

Тема 3. Холдинг. Роль холдинговых структур в экономике. Внутренняя бизнес-среда холдинга ПК-4; ПК-5

Понятие холдинга и его правовой статус. Процесс создания и функционирования холдинговых компаний.

Экономический смысл холдингов. Цели создания холдингов. Формы холдингов.

Виды холдингов по признаку собственности,

по характеру участия материнской компании в управлении и коммерческой деятельности. Холдинги, созданные по закону, холдинги, созданные по факту, и холдинги, созданные по контракту.

Преимущества создания холдингов для производителей и продавцов товаров

Роль холдинговых структур в мировой и российской экономике. Холдинг как субъект мировой и национальной экономики (на стыки микро и макроэкономики). Роль

холдингов в управлении экономическими ресурсами. История развития холдинговых структур (основные этапы). Типы холдинговых структур (по составу, задачам, размеру, уровню интеграции) Построение карты холдинговых структур России.

Проявление противоположно направленных тенденций, влияющих на эффективность холдинговых структур (в сравнении с другими организационными формами): эффекта масштаба, синергии, и нарастающей сложности управления, энтропии. Пределы эффективного роста холдинга. Законы Паркинсона. Оптимальный уровень интеграции холдинга - зависимость от сферы бизнеса, уровня развития рынков и экономической инфраструктуры. Законодательное ограничение тенденций монополизации (Стандарт Ойл).

#### Тема 4. Управление в интегрированных агропромышленных формированиях ПК-4; ПК-5

Хозяйственное управление в АПК Цель хозяйственного управления Организация системы хозяйственного управления преимущественно на коммерческой основе ("жесткий" вариант). Организация системы хозяйственного управления преимущественно на некоммерческой основе форме "мягких" структур. Организация хозяйственного управления, сочетающая коммерческую и некоммерческую основы

Экономическое управление текущей деятельностью управлению процессами формирования прибыли Исполнительные органы управления АПФ.

Управление в холдинговых структурах. Экономический контроль в холдингах. Варианты экономической субординации (экономического контроля) во взаимоотношениях основного и других обществ в составе агрохолдингов

Общая организационная структура холдинга. Система баланса интересов ключевых групп, вовлеченных в сферу деятельности и/или влияния холдинговой структуры: акционеры (ключевые, миноритарные) - кредиторы - менеджмент (высший, средний) - сотрудники - поставщики - клиенты - государство - общество. Корпоративная культура. Внутренняя бизнес-среда холдинга.

#### Тема 5. Роль корпоративного центра и Бизнес Единицы. Система делегирования полномочий ПК-4; ПК-5

Понятие бизнес-единицы. Роль и основные функции корпоративного центра. Роль и основные функции бизнес-единицы (подразделения холдинга). Логика управления холдинговой структурой на базе бизнес-единиц (географический принцип, дивизиональный принцип, смешанные принципы).

Построение ключевых бизнес-процессов в холдинговой структуре. Система делегирования полномочий. Определение оптимального уровня централизации принятия решений для холдинговой структуры. Примеры централизованных и децентрализованных холдинговых структур (набор функционала корпоративного центра и бизнес-единицы).

Финансовая функция в холдинге: типичный функционал корпоративного центра и функционал бизнес-единицы. Варианты аутсорсинга финансовой функции. Внутренняя финансовая микро-среда холдинга.

#### Тема 6. Плановые циклы в холдинге. Долгосрочное планирование - годовое бизнес-планирование - текущее (производственное) планирование - инвестиционное планирование - контрактование ПК-4; ПК-5

Подходы "сверху вниз" и "снизу вверх". Выбор оптимального горизонта планирования холдинга.



Годовое бизнес-планирование. Основные задачи, отличия от долгосрочного планирования. Структура бизнес-плана холдинговой структуры. Производственный план, маркетинговый план, финансовый план. Бизнес-план бизнес-единицы. Процесс разработки бизнес-плана: ключевой механизм.

Инвестиционное планирование. Место инвестиционного планирования в системе планирования холдинга. Горизонт и метод инвестиционного планирования. Почему холдингу нужен дополнительный процесс для планирования инвестиций. Взаимосвязь процессов стратегического планирования, бизнес-планирования и инвестиционного планирования.

Текущее (производственное, финансовое) планирование. Цели. Формат.

Процесс прогнозирования результатов и управления результативностью. КПЭ холдинга. КПЭ бизнес-единиц. Концепция скользящего планирования и прогнозирования.

Влияния цикла контрактования на деятельность холдинговых структур. Цикл контрактования.

Тема 7. Холдинг и рынок капитала. Финансовые «рамки» холдинга (FinancialFramework).ПК-4; ПК-5

Эффективность в привлечении капитала - одно из ключевых конкурентных преимуществ холдинговых структур. Работа с фондовым рынком - одна из ключевых централизованных функций. Кто пойдет на финансовый рынок? (материнская компания или бизнес-подразделение).

Выбор путей финансирования проектов развития: внутренние источники, долг, акционерный капитал. Зачем холдингам проектное финансирование. Вопрос об уровне консолидации бизнес-единиц в холдинг.

Примеры финансовой политики корпораций (HCF). Выбор финансового плеча (таблица примеров): научный подход и международная практика. Ключевая роль экспертной оценки и успешного взаимодействия с финансовым рынком. Ключевые факторы успешного взаимодействия с финансовым рынком: предсказуемость, дисциплина, надежность, доверие (trust), прозрачность, убедительность бизнес-кейса и последовательно успешное подтверждение ожиданий реальным финансовым результатом (предпочтительно, кэш).

Понятие Финансовой политики. Понятие Financialframework. Роль финансовой политики. Кредитный Рейтинг.

Тема 8. Органический и неорганический рост холдинга. Инвестиционный процесс в холдинге ПК-4; ПК-5

Внутренняя конкуренция - необходимое условие долгосрочного "здоровья" холдинговой организации.

Рынок людских ресурсов холдинга. Отбор и продвижение перспективных кадров внутри холдинга. Борьба за "лучшие кадры".

Рынок капитала: процесс бизнес-планирования, инвестиционный процесс. Взаимосвязанные инвестиционные проекты (пример: инвестиции в переоснащение буровой сервисной компании для улучшения результативности бурения в добычной компании одного холдинга).

Внутренние рынки товаров и услуг. Внутреннее ценообразование в межхолдинговых транзакциях. Примат рыночных отношений (без учета налоговых последствий).

Понятие органического роста. Естественные ограничения органического роста. Неорганический рост. Преимущества и риски, связанные с неорганическим ростом. Выбор стратегии роста: анализ и сравнение возможностей внутреннего роста и опций неорганического роста. Циклы развития холдинга: чередование периодов неорганической экспансии (слияний и поглощений) с периодами органического роста. Оценка финансовым рынком выбранной стратегии роста (реакция котировок на объявления о слияниях и поглоще-

ниях, публикацию отчетов о результатах периода).

Примеры органического и неорганического развития (GeneralMotors, Северсталь Групп, МТС, ТНК, Enron, CityCorp., GE, Metro, McDonalds).

Цель инвестиционного процесса в холдинге. Общая типовая схема инвестиционного процесса в холдинге: генерация идей - оценка - выбор опций - реализация - мониторинг - оценка результатов. Основные КПЭ инвестиционного процесса. Владельцы и участники процесса. Уровни принятия решений и система делегирования полномочий: роль бизнес-единиц, бизнес-направлений и корпоративного центра. Процесс принятия решения. Инвестиционный (рисковый) комитет. Корпоративное управление (corporate governance) и инвестиционный процесс.

Интерфейсы инвестиционного процесса с другими ключевыми бизнес-процессами и в холдинге: бизнес - планированием, стратегическим планированием, материально-техническим снабжением и контрактацией услуг.

#### Тема 9. Управление портфелем активов холдинга. М&А. ПК-4; ПК-5

Понятия «актива» и портфеля активов. Модель холдинга как портфеля активов. Стратегия холдинга в преломлении стратегии управления активами. Концепция постоянного «апгрейда» инвестиционного портфеля холдинга.

Процесс и варианты слияния. Процесс и варианты поглощения. Экономический смысл премии над рыночной ценой, выплачиваемой акционерам поглощаемого актива. Оценка эффекта синергии активов. Интересы менеджмента и интересы акционеров в процессе слияний и поглощений (статистика результатов сделок М&А для акционерной стоимости).

Анализ «хвоста» портфеля активов (tail analysis). Смысл и процедура дайвестмента.

Процесс и организация функции слияний и поглощений в холдинге.

#### Тема 10. Управление портфелем инвестиционных проектов холдинга. Процесс CVP (Capital Value Process). ПК-4; ПК-5

Понятие органического инвестиционного проекта. Определение базового сценария и границ проекта. Формат подготовки инвестиционного проекта. КПЭ инвестиционного проекта. Взаимосвязь WACC и горизонта инвестиционного планирования.

Процесс подготовки, оценки, утверждения и реализации инвестиционного проекта (CVP- Capital Value Process). Определения. Основные этапы. Преимущества метода CVP.

Понятие портфеля инвестиционных проектов. Портфель инвестиционных возможностей/идей (hopper model). Непрерывный процесс управления инвестиционным портфелем (оптимальный вариант). Реальный инвестиционный процесс и влияние календарного цикла.

Анализ рисков инвестиционного проекта. Инвестиционный проект и реальные опционы.

Инвестиционный (рисковый) комитет.

Групповое задание: «Инвестиционный комитет». (На 3 занятия: раздача ролей CFO/BUL/PPC/PUL/CEO/Strategy исходных данных, разработка стандартов, согласование процесса, financial framework, формирование портфеля, принятие инвестиционного решения).

#### Тема 11. Управление оборотным капиталом в холдинге. ПК-4; ПК-5

Стоимость оборотного капитала и проблемы, порождаемые избыточным оборотным капиталом холдинга. Цель оптимизации оборотного капитала. Риски, связанные с «простыми» решениями проблемы оборотного капитала.

Элементы оборотного капитала холдинга: кэш, запасы, дебеторка-кредиторка. Управление наличностью в холдинге. Казначейские операции. Бэк-офис. Управление за-

пасами МТР в холдинге. Пути сокращения запасов: КПЭ, гибкое планирование, выявление неликвидов, управление запасами, консигнация и др. Управление запасами готовой продукции. Взаимодействие с функцией маркетинга. Управление кредиторской и дебиторской задолженностью. Управление проблемной задолженностью.

Тема 12. Управление результативностью. КПЭ. Финансовое прогнозирование (GroupFinancialOutlook)ПК-4; ПК-5

Понятие системы управления результативностью (performancemanagementsystems). Системы КПЭ в холдинговых структурах как инструмент управления эффективностью. Системы краткосрочного и долгосрочного стимулирования как инструмент выравнивания интересов менеджмента и акционеров. Примеры (STI, LTI).

Системы прогнозирования производственного и финансового результата холдинга (GroupFinancialOutlook). Процесс и методика прогнозирования. Роль линейного руководства в формировании прогноза. Прогнозирование затрат. Прогнозирование доходов и финансового результата. Оценка надежности прогноза. Анализ отклонений фактических и ожидаемых значений. Основная задача процесса прогнозирования. Принятие корректирующих управленческих решений.

Прогнозирование как элемент предсказуемого взаимодействия с финансовым рынком. Политика «отсутствия сюрпризов».

## 5. Образовательные технологии

В соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» реализуется компетентностный, практико-ориентированный подход к обучающемуся, ориентированный на прикладной вид профессиональной деятельности с использованием в учебном процессе активных (знаково-контекстных, квазипрофессиональных) и интерактивных (проектных и исследовательских) форм проведения занятий с использованием дифференцированных учебно-образовательных технологий с догматическими (лекционные и семинарские занятия) и инновационными (лекции-дискуссии, тренинги, анализ конкретных ситуаций (кейс-метод), деловые игры) методами обучения.

Тип учебных занятий	Образовательные технологии
Лекции	Электронные материалы, использование мультимедийных средств, раздаточный материал
Практические занятия	Деловые и ролевые игры, разбор конкретных управленческих ситуаций, тестирование, кейсы, выполнение групповых аудиторных заданий, индивидуальные доклады
Самостоятельная работа	Защита и презентация результатов самостоятельного исследования на занятиях

Кроме того, в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки реализация компетентностного подхода предусматривает использование в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий в сочетании с внеаудиторной работой с целью формирования и развития профессиональных навыков обучающихся

## 6 Фонд оценочных средств дисциплины (модуля)

Основными видами дисциплинарных оценочных средств при функционировании модульно-рейтинговой системы обучения являются: на стадии рубежного рейтинга,

формируемого по результатам модульного компьютерного тестирования – тестовые задания; на стадии поощрительного рейтинга, формируемого по результатам написания и защиты рефератов по актуальной проблематике, оценки ответов обучающегося на занятиях, решения задач повышенной сложности – рефераты, коллоквиум и задачи повышенной сложности; на стадии промежуточного рейтинга, определяемого по результатам сдачи экзамена – теоретические вопросы, контролирующие теоретическое содержание учебного материала, и компетентностно- ориентированные задания, контролирующие практические навыки из различных видов профессиональной деятельности обучающегося по ОПОП данного направления, формируемые при изучении дисциплины «Управление холдинговыми структурами в АПК».

### 6.1 Паспорт фонда оценочных средств по дисциплине

№ п/п	Раздел дисциплины (модуля), темы лекций и их содержание	Формируемые компетенции	Оценочное средство	
			Наименование	Кол-во
1	Тема 1. Предмет и метод дисциплины. Методологический аппарат. Содержание основных категорий	ПК-4; ПК-5	Тестовые задания Темы рефератов, Вопросы для зачета Практико-ориентированные задания	7 2 1 -
2	Тема 2. История развития интеграции Новые тенденции в развитии агропромышленной интеграции	ПК-4; ПК-5	Тестовые задания Темы рефератов, Вопросы для зачета Практико-ориентированные задания	8 4 12 3
3	Тема 3. Холдинг. Роль холдинговых структур в экономике. Внутренняя бизнес-среда холдинга	ПК-4; ПК-5	Тестовые задания Темы рефератов, Вопросы для зачета Практико-ориентированные задания	15 3 5 2
4	Тема 4. Управление в интегрированных агропромышленных формированиях	ПК-4; ПК-5	Тестовые задания Темы рефератов, Вопросы для зачета Практико-ориентированные задания	6 2 8 -
5	Тема 5. Роль корпоративного центра и Бизнес Единицы. Система делегирования полномочий	ПК-4; ПК-5	Тестовые задания Темы рефератов, Вопросы для зачета Практико-ориентированные задания	20 4 6 1
6	Тема 6. Плановые циклы в холдинге. Долгосрочное планирование - годовое бизнес-планирование - текущее (производственное) планирование - инвестиционное планирование - контрактование	ПК-4; ПК-5	Тестовые задания Темы рефератов, Вопросы для зачета Практико-ориентированные задания	6 2 7 -
7	Тема 7. Холдинг и рынок капитала. Финансовые «рамки» холдинга (FinancialFramework).	ПК-4; ПК-5	Тестовые задания Темы рефератов, Вопросы для зачета Практико-ориентированные задания	18 1 3 3
8	Тема 8. Органический и неорганический	ПК-4; ПК-5	Тестовые задания Темы рефератов,	7 1

	рост холдинга. Инвестиционный процесс в холдинге		Вопросы для зачета Практико-ориентированные задания	5 3
9	Тема 9. Управление портфелем активов холдинга. M&A.	ПК-4; ПК-5	Тестовые задания Темы рефератов, Вопросы для зачета Практико-ориентированные задания	3 3 4 -
10	Тема 10. Управление портфелем инвестиционных проектов холдинга. ПроцессCVP (CapitalValueProcess)	ПК-4; ПК-5	Тестовые задания Темы рефератов, Вопросы для зачета Практико-ориентированные задания	16 3 4 -
11	Тема 11. Управление оборотным капиталом в холдинге.	ПК-4; ПК-5	Тестовые задания Темы рефератов, Вопросы для зачета Практико-ориентированные задания	2 2 6 -
12	Тема 12. Управление результативностью. КПЭ. Финансовое прогнозирование (GroupFinancialOutlook)	ПК-4; ПК-5	Тестовые задания Темы рефератов, Вопросы для зачета Практико-ориентированные задания	6 3 5 2
	Итого		Тестовые задания Темы рефератов, Вопросы для зачета Практико-ориентированные задания	114 30 62 21

Дисциплина имеет итоговый рейтинг – 100 баллов, который складывается из рубежного – до 50 баллов (зачет), поощрительного – до 10 баллов (подготовка рефератов, докладов, ) и промежуточного – до 40 баллов (модульное тестирование).

## 6.2. Перечень вопросов для зачета

Тема 1. Предмет и метод дисциплины. Методологический аппарат. Содержание основных категорий ПК-4; ПК-5

1. Предмет и задачи дисциплины. Цель изучения дисциплины.

Тема 2. История развития интеграции Новые тенденции в развитии агропромышленной интеграции ПК-4; ПК-5

2. Зарождение кооперативных идей в странах Западной Европы.

3. Этапы зарождения интеграции в зарубежных странах.

4. Формирование материально-денежных ресурсов и распределение дивидендов в интегрирующихся формированиях зарубежных стран.

5. Порядок организации и функционирования агропромышленных формирований на различных уровнях.

6. Формирование продуктовых подкомплексов как результат межотраслевого интегрирования.

7. Производственные и экономические связи в межхозяйственных предприятиях и агропромышленных объединениях.

8. Формирование имущества кооперативов и агропромышленных объединений
9. Экономическая эффективность производства конечного продукта в межхозяйственных и агропромышленных формированиях.
10. Порядок формирования расчетных цен на конечную продукцию межхозяйственных предприятий и агропромышленных объединений.
11. Принципы и методы распределения доходов от межхозяйственной кооперации и агропромышленной интеграции между субъектами, входящими в кооперативные и агропромышленные формирования.
12. Управление в интегрированных агропромышленных формированиях
13. Формы и методы реализации продукции межхозяйственных предприятий и агропромышленных объединений.

Тема 3. Холдинг. Роль холдинговых структур в экономике. Внутренняя бизнес-среда холдинга ПК-4; ПК-5

14. Понятие и экономическая сущность интеграции.
15. Основные формы вертикально-интегрированных систем. Интеграция на макро- и микроуровнях.
16. Организационные структуры, разработка стратегий управления человеческими ресурсами организаций,
17. Связи с деловыми партнерами, система сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленных на развитие организации (предприятия, органа государственного или муниципального управления)
18. Анализ рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании

Тема 4. Управление в интегрированных агропромышленных формированиях ПК-4; ПК-5

19. Развитие в регионах России вертикально интегрированных систем.
20. Социально-экономические результаты функционирования агропромышленных формирований.
21. Законодательство РФ о развитии кооперации и интеграции в АПК.
22. Основные направления государственной поддержки развития интеграции
23. Понятие холдинга. Роль холдинговых структур в мировой и российской экономике.
24. Типы холдинговых структур (по составу, задачам, размеру, уровню интеграции)
25. Пределы эффективного роста холдинга. Законы Паркинсона.
26. Общая организационная структура холдинга. Внутренняя бизнес-среда холдинга.

Тема 5. Роль корпоративного центра и Бизнес Единицы. Система делегирования полномочий ПК-4; ПК-5

27. Понятие бизнес-единицы.
28. Роль и основные функции корпоративного центра
29. Роль и основные функции бизнес-единицы (подразделения холдинга). Логика управления холдинговой структурой на базе бизнес-единиц
30. Построение ключевых бизнес-процессов в холдинговой структуре
31. Система делегирования полномочий
32. Финансовая функция в холдинге.

Тема 6. Плановые циклы в холдинге. Долгосрочное планирование - годовое бизнес-планирование - текущее (производственное) планирование - инвестиционное планирование - контрактование ПК-4; ПК-5

- 33. Долгосрочное (стратегическое) планирование в холдинговой структуре
- 34. Выбор оптимального горизонта планирования холдинга.
- 35. Годовое бизнес-планирование. Процесс разработки бизнес-плана: ключевой механизм.
- 36. Инвестиционное планирование. Место инвестиционного планирования в системе планирования холдинга
- 37. Процесс прогнозирования результатов и управления результативностью.
- 38. КПЭ холдинга.
- 39. Цикл контрактования.

Тема 7. Холдинг и рынок капитала. Финансовые «рамки» холдинга (FinancialFramework). ПК-4; ПК-5

- 40. Выбор путей финансирования проектов развития
- 41. Роль финансовой политики. Кредитный Рейтинг.
- 42. Финансовые «рамки» холдинга

Тема 8. Органический и неорганический рост холдинга. Инвестиционный процесс в холдинге ОПК-3

- 43. Рынок людских ресурсов холдинга. Рынок капитала. Внутренние рынки товаров и услуг
- 44. Понятие органического роста. Естественные ограничения органического роста
- 45. Неорганический рост. Преимущества и риски, связанные с неорганическим ростом.
- 46. Циклы развития холдинга
- 47. Владельцы и участники процесса. Уровни принятия решений и система делегирования полномочий

Тема 9. Управление портфелем активов холдинга. М&А. ПК-4; ПК-5

Тема 10. Управление портфелем инвестиционных проектов холдинга. Процесс CVP (CapitalValueProcess). ПК-4; ПК-5

- 48. Понятия «актива» и портфеля активов. Модель холдинга как портфеля активов
- 49. Стратегия холдинга в преломлении стратегии управления активами
- 50. Процесс и варианты слияния.
- 51. Процесс и варианты поглощения.

Тема 10. Управление портфелем инвестиционных проектов холдинга. Процесс CVP (CapitalValueProcess). ПК-4; ПК-5

- 52. Понятие портфеля инвестиционных проектов.
- 53. Портфель инвестиционных возможностей/идей (hoppermodel).
- 54. Процесс подготовки, оценки, утверждения и реализации инвестиционного проекта. Преимущества метода CVP
- 55. Анализ рисков инвестиционного проекта. Инвестиционный проект и реальные опционы.

Тема 11. Управление оборотным капиталом в холдинге. ПК-4; ПК-5

Тема 12. Управление результативностью. КПЭ. Финансовое прогнозирование (GroupFinancialOutlook)ПК-4; ПК-5

54. Стоимость оборотного капитала и проблемы, порождаемые избыточным оборотным капиталом холдинга.

55. Элементы оборотного капитала холдинга

Тема 12. Управление результативностью. КПЭ. Финансовое прогнозирование (GroupFinancialOutlook)ПК-4; ПК-5

56. Понятие системы управления результативностью (performancemanagementsystems)

57. Системы КПЭ в холдинговых структурах как инструмент управления эффективностью

58. Системы прогнозирования производственного и финансового результата холдинга (GroupFinancialOutlook)

59. Принятие корректирующих управленческих решений.

60. Политика «отсутствия сюрпризов

### 6.3. Шкала оценочных средств

При функционировании модульно-рейтинговой системы обучения знания, умения и навыки, приобретаемые студентами в процессе изучения дисциплины, оцениваются в рейтинговых баллах. Учебная дисциплина имеет итоговый рейтинг -100 баллов, который складывается из рубежного (40 баллов), промежуточного – (50 баллов) и поощрительного рейтинга (10 баллов). Итоговая оценка знаний студента по дисциплине определяется на основании перевода итогового рейтинга в 5-ти балльную шкалу с учетом соответствующих критериев оценивания

Уровни освоения компетенций	Критерии оценивания	Оценочные средства (кол. баллов)
Продвинутый (75 -100 баллов) «зачтено»	Полное знание учебного материала из разных разделов дисциплины с раскрытием сущности и области применения теорий организации, типовых методик; Умеет качественно организовать и поддерживать связи с деловыми партнерами, используя системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленных на развитие организации (предприятия, органа государственного или муниципального управления); умеет проводить анализ рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании	тестовые задания (30-40 баллов); реферат , сообщение (5-10 баллов); вопросы к зачету ( 40-50 баллов);



	<p>В совершенстве владеет способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности</p>	
<p>Базовый (50 -74 балла) – «зачтено»</p>	<p>Знание основных теоретических и методических положений по изученному материалу, владение теорией и практикой функционирования организаций и их взаимосвязей;</p> <p>Умеет организовать и поддерживать связи с деловыми партнерами, используя системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленных на развитие организации (предприятия, органа государственного или муниципального управления): умеет проводить анализ рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании</p> <p>Владеет способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности</p>	<p>тестовые задания (20-29 баллов); реферат, , сообщение (5-6 баллов); вопросы к зачету ( 30-40 баллов);</p>
<p>Пороговый (35 - 49 баллов) – «зачтено»</p>	<p>Поверхностное знание сущности теории организации, названий организаций и их принадлежности к соответствующей группе без указания методики определения;</p> <p>Частично умеет организовать и поддерживать связи с деловыми партнерами, используя системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленных на развитие организации (предприятия, органа государственного или муниципального управления): умеет проводить анализ рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и</p>	<p>тестовые задания (14-19 баллов); реферат, , сообщение (3-4 балла); вопросы к зачету ( 10-20 баллов);</p>

	финансировании Частично владеет способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности источников	
Низкий (допороговый) (компетенция не сформирована) (менее 35 баллов) – «незначительно»	Незнание терминологии дисциплины; приблизительное представление о предмете и методах дисциплины; отрывочное, без логической последовательности изложение информации, косвенным образом затрагивающей некоторые аспекты программного материала; Не умеет качественно организовать и поддерживать связи с деловыми партнерами, используя системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленных на развитие организации (предприятия, органа государственного или муниципального управления): умеет проводить анализ рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании Не владеет способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности	тестовые задания (0-13 баллов); реферат, сообщение (0-2 балла); вопросы к зачету (0-9 баллов);

Все комплекты оценочных средств (контрольно-измерительных материалов), необходимых для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие этапы формирования компетенций в процессе освоения дисциплины (модуля) подробно представлены в документе «Фонд оценочных средств дисциплины (модуля)».

## 7 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

### Учебная литература

1. Минаков, И.А. Кооперация и агропромышленная интеграция. [Электронный ресурс] — Электрон. дан. — СПб. : Лань, 2017. — 352 с. — Режим доступа: <http://e.lanbook.com/book/91901> — Загл. с экрана.

2. Анциферова О.Ю. УМКД по дисциплине «Управление холдинговыми

структурами » по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент.- Мичуринск, 2024

1.Сельскохозяйственная кооперация : учебное пособие. / Липатова Н.Н. — Самара : РИЦ СГСХА, 2021 .— 174 с. — ISBN 978-5-88575-445-3— [Электронный ресурс] — Электрон. дан. —Режим доступа: [https:// rucont.ru/efd/542458](https://rucont.ru/efd/542458)

2.Королькова, А. П. Состояние и развитие агропромышленной интеграции : науч. аналит. обзор / В. Н. Кузьмин, Л. В. Королькова, А. П. Королькова .— М. : ФГБНУ "Росинформагротех", 2020 .— 72 с. — ISBN 978-5-394-02072-8— [Электронный ресурс] — Электрон. дан. —Режим доступа: [https:// rucont.ru/efd/213415](https://rucont.ru/efd/213415)

3.Сагдиев, М.А. Управление интегрированными агропромышленными формированиями: теория и практика : автореферат дис. ... доктора экономических наук / М.А. Сагдиев .— м. : Московская сельскохозяйственная академия имени к. А. Тимирязева, 2020 .— 1 с. — [Электронный ресурс] — Электрон. дан. —Режим доступа: [https:// rucont.ru/efd/46750](https://rucont.ru/efd/46750)Королькова, А. П.

4.Состояние и развитие агропромышленной интеграции : науч. аналит. обзор / В. Н. Кузьмин, Л. В. Королькова, А. П. Королькова .— М. : ФГБНУ "Росинформагротех", 2021 .— 72 с. — ISBN 978-5-394-02072-8— [Электронный ресурс] — Электрон. дан. — Режим доступа: [https:// rucont.ru/efd/2134152](https://rucont.ru/efd/2134152).

5.Анциферова, О.Ю. Кооперационные и интеграционные процессы в агропромышленном секторе России / О.Ю. Анциферова - Мичуринск - наукоград РФ: Изд-во Мичуринского госагроуниверситета.- 2024

6.Исламиев, Р.Р. Эффективное развитие кооперационных и интеграционных процессов в аграрной сфере экономики // Вестник ЮУрГУ. Серия: Экономика и менеджмент. 2019. №44 (303).— [электронный ресурс].- электрон. дан.- .- режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/effektivnoe-razvitie-kooperatsionnyh-i-integratsionnyh-protssessov-v-agrarnoy-sfere-ekonomiki> (дата обращения: 14.03.2017).

7.Бутрин А. Г., Ярушин Д. Л. Оценка и управление интеграционными процессами в промышленности // Современные проблемы науки и образования. 2023. №6. Научная библиотека КиберЛенинка— [электронный ресурс].- электрон. дан.- .- режим доступа:<http://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-i-upravlenie-integratsionnymi-protssessami-v-promyshlennosti>

8.Мисько О.Н. Международная экономическая интеграция. – СПб: Университет ИТМО, 2023. – 174 с. <http://books.ifmo.ru/file/pdf/1788.pdf>

### **7.3.Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

1. Нормативно-правовая справочная систем «Консультант Плюс» – [Электронный ресурс].- Электрон. дан.- .- Режим доступа:<http://www.consultant.ru>

2. Федеральный портал малого и среднего предпринимательства – [Электронный ресурс].- Электрон. дан.- .- Режим доступа:<http://smb.gov.ru>

3.Википедия. –[Электронный ресурс].- Электрон. дан.- .- Режим доступа: <http://ru.wikipedia.org/wiki>

4. Инвестиционный паспорт Тамбовской области. – [Электронный ресурс].- Электрон. дан.- .- Режим доступа: <http://invest-tambovregion.ru/?p=191&id=4>

5.Современный толковый словарь. – [электронный ресурс].- электрон. дан.- .- режим доступа: <http://www.rus.freecopy.ru/print.php?id=18346>

6.Территориальный орган федеральной службы государственной статистики по Тамбовской области (Тамбовстат) . – [Электронный ресурс].- Электрон. дан.- .- Режим доступа: <http://tmb.gks.ru:8085/digital/region4/DocLib/01.htm>

### **6.4Методические указания по освоению дисциплины**

1.Анциферова О.Ю. УМКД по дисциплине «Управление холдинговыми

структурами» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент.- Мичуринск, 2024

2. Методические рекомендации для проведения практических занятий по дисциплине «Управление холдинговыми структурами» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент.- Мичуринск, 2024

3. Краткий курс лекций по дисциплине «Управление холдинговыми структурами» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент.- Мичуринск, 2024

4. Методические рекомендации по написанию контрольной работы по дисциплине «Управление кооперационными и интеграционными процессами» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент.- Мичуринск, 2024

#### **7.4. Информационные технологии (программное обеспечение и информационные справочные материалы, в том числе современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы)**

Учебная дисциплина (модуль) предусматривает освоение информационных и цифровых технологий. Реализация цифровых технологий в образовательном пространстве является одной из важнейших целей образования, дающей возможность развивать конкурентоспособные качества обучающихся как будущих высококвалифицированных специалистов.

Цифровые технологии предусматривают развитие навыков эффективного решения задач профессионального, социального, личностного характера с использованием различных видов коммуникационных технологий. Освоение цифровых технологий в рамках данной дисциплины (модуля) ориентировано на способность безопасно и надлежащим образом получать доступ, управлять, интегрировать, обмениваться, оценивать и создавать информацию с помощью цифровых устройств и сетевых технологий. Формирование цифровой компетентности предполагает работу с данными, владение инструментами для коммуникации.

##### **7.4.1 Электронно-библиотечная системы и базы данных**

1. ООО «ЭБС ЛАНЬ» (<https://e.lanbook.ru/>) (договор на оказание услуг от 03.04.2024 № б/н (Сетевая электронная библиотека)

2. База данных электронных информационных ресурсов ФГБНУ ЦНСХБ (договор по обеспечению доступа к электронным информационным ресурсам ФГБНУ ЦНСХБ через терминал удаленного доступа (ТУД ФГБНУ ЦНСХБ) от 09.04.2024 № 05-УТ/2024)

3. Электронная библиотечная система «Национальный цифровой ресурс «Рукоп. Коллекции «Базовый массив» и «Колос-с. Сельское хозяйство» (<https://rucont.ru/>) (договор на оказание услуг по предоставлению доступа от 26.04.2024 № 1901/БП22)

4. ООО «Электронное издательство ЮРАЙТ» (<https://urait.ru/>) (договор на оказание услуг по предоставлению доступа к образовательной платформе ООО «Электронное издательство ЮРАЙТ» от 07.05.2024 № 6555)

5. Электронно-библиотечная система «Вернадский» (<https://vernadsky-lib.ru>) (договор на безвозмездное использование произведений от 26.03.2020 № 14/20/25)

6. База данных НЭБ «Национальная электронная библиотека» (<https://rusneb.ru/>) (договор о подключении к НЭБ и предоставлении доступа к объектам НЭБ от 02.02.2024 № 101/НЭБ/4712-п)

7. Соглашение о сотрудничестве по оказанию библиотечно-информационных и социокультурных услуг пользователям университета из числа инвалидов по зрению, слабовидящих, инвалидов других категорий с ограниченным доступом к информации, лиц, имеющих трудности с чтением плоскочечатного текста ТОГБУК «Тамбовская областная универсальная научная библиотека им. А.С. Пушкина» (<https://www.tambovlib.ru>) (соглашение о сотрудничестве от 16.09.2021 № б/н)

### 7.4.2. Информационные справочные системы

1. Справочная правовая система КонсультантПлюс (договор поставки, адаптации и сопровождения экземпляров систем КонсультантПлюс от 28.02.2025 № 12413 /13900/ЭС).
2. Электронный периодический справочник «Система ГАРАНТ» (договор на услуги по сопровождению от 28.02.2025 № 194-01/2025).

### 7.4.3. Современные профессиональные базы данных

1. База данных нормативно-правовых актов информационно-образовательной программы «Росметод» (договор от 05.09.2024 № 512/2024)
2. База данных Научной электронной библиотеки eLIBRARY.RU – российский информационно-аналитический портал в области науки, технологии, медицины и образования - <https://elibrary.ru/>
3. Портал открытых данных Российской Федерации - <https://data.gov.ru/>
4. Открытые данные Федеральной службы государственной статистики - <https://rosstat.gov.ru/opendata>
5. Сайт Ассоциация менеджеров Режим доступа [www.amr.ru](http://www.amr.ru)
6. Сайт Агропромышленный союз России Режим доступа [www.apsr.ru](http://www.apsr.ru)
7. Сайт Федеральной службы государственной статистики РФ. - Режим доступа: [www.gks.ru](http://www.gks.ru)

### 7.4.4. Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, в том числе отечественного производства

	Наименование	Разработчик ПО (правообладатель)	Доступность (лицензионное, свободно распространяемое)	Ссылка на Единый реестр российских программ для ЭВМ и БД (при наличии)	Реквизиты подтверждающего документа (при наличии)
	Microsoft Windows, Office Professional	Microsoft Corporation	Лицензионное	-	Лицензия от 04.06.2015 № 65291651 срок действия: бессрочно
	Антивирусное программное обеспечение Kaspersky Endpoint Security для бизнеса	АО «Лаборатория Касперского» (Россия)	Лицензионное	<a href="https://reestr.digital.gov.ru/reestr/366574/?sphrase_id=415165">https://reestr.digital.gov.ru/reestr/366574/?sphrase_id=415165</a>	Сублицензионный договор с ООО «Софттекс» от 09.12.2024 № б/н, срок действия: с 09.12.2024 по 09.12.2025
	МойОфис Стандартный - Офисный пакет	ООО «Новые облачные	Лицензионное	<a href="https://reestr.digital.gov.ru/reestr/301631/?sphrase_id=2698444">https://reestr.digital.gov.ru/reestr/301631/?sphrase_id=2698444</a>	Контракт с ООО «Рубикон» от 24.04.2019 №

	для работы с документами и почтой (myoffice.ru)	технологии» (Россия)			036410000081900001 2 срок действия: бессрочно
	Офисный пакет «Р7-Офис» (десктопная версия)	АО «Р7»	Лицензионное	<a href="https://reestr.digital.gov.ru/reestr/306668/?sphrase_id=4435041">https://reestr.digital.gov.ru/reestr/306668/?sphrase_id=4435041</a>	Контракт с ООО «Софттекс» от 24.10.2023 № 0364100000823000007 срок действия: бессрочно
	Операционная система «Альт Образование»	ООО "Базальт свободное программное обеспечение"	Лицензионное	<a href="https://reestr.digital.gov.ru/reestr/303262/?sphrase_id=4435015">https://reestr.digital.gov.ru/reestr/303262/?sphrase_id=4435015</a>	Контракт с ООО «Софттекс» от 24.10.2023 № 0364100000823000007 срок действия: бессрочно
	Программная система для обнаружения текстовых заимствований в учебных и научных работах «Антиплагиат ВУЗ» ( <a href="https://docs.antiplagius.ru">https://docs.antiplagius.ru</a> )	АО «Антиплагиат» (Россия)	Лицензионное	<a href="https://reestr.digital.gov.ru/reestr/303350/?sphrase_id=2698186">https://reestr.digital.gov.ru/reestr/303350/?sphrase_id=2698186</a>	Лицензионный договор с АО «Антиплагиат» от 23.05.2024 № 8151, срок действия: с 23.05.2024 по 22.05.2025
	AcrobatReader - просмотр документов PDF, DjVU	<a href="#">AdobeSystems</a>	Свободно распространяемое	-	-
	FoxitReader - просмотр документов PDF, DjVU	<a href="#">FoxitCorporation</a>	Свободно распространяемое	-	-

#### 7.4.5. Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети

##### «Интернет»

1. CDTOwiki: база знаний по цифровой трансформации <https://cdto.wiki/>

#### 7.4.6. Цифровые инструменты, применяемые в образовательном процессе

1. LMS-платформа Moodle
2. Виртуальная доска Миро: miro.com
3. Виртуальная доска SBoard <https://sboard.online>
4. Облачные сервисы: Яндекс.Диск, Облако Mail.ru
5. Сервисы опросов: Яндекс.Формы, MyQuiz
6. Сервисы видеосвязи: Яндекс.Телемост, Webinar.ru
7. Сервис совместной работы над проектами для небольших групп Trello <http://www.trello.com>

#### 7.4.7. Цифровые технологии, применяемые при изучении дисциплины

	Цифровые технологии	Виды учебной работы, выполняемые с применением цифровой технологии	Формируемые компетенции	ИДК
.	Облачные технологии	Лекции Практические занятия	ПК-4. Способен использовать программное обеспечение для анализа управленческой информации, осуществлять расчеты экономической эффективности организаций АПК	ИД-2 <sub>ПК-4</sub> - Выявляет возможности повышения экономической эффективности организаций АПК, с использованием научно обоснованных методов комплексного решения задач тактического планирования производства с применением современных информационных технологий
				ИД-3 <sub>ПК-4</sub> – Применяет навыки документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений и выполняет расчеты экономической эффективности организаций АПК
.	Облачные технологии	Лекции Практические занятия	ПК-5.Способен управлять проектами, строить структуры управления производством в соответствии с целями и стратегией организаций АПК и выстраивать	ИД-1 <sub>ПК-5</sub> - Изучает существующую структуру управления организацией, проводит анализ ее эффективности применительно к рыночным условиям хозяйствования на основе ее сравнения со структурой передовых организаций, выпускающих

			эффективные коммуникации между всеми организационными звеньями системы управления	аналогичную продукцию
				ИД-2 <sub>ПК-5</sub> - Управляет проектами с учетом требований рыночной конъюнктуры и современных достижений науки и техники мероприятий по модернизации систем управления производством в целях реализации стратегии организации, обеспечения эффективности производства и повышения качества выпускаемой продукции
				ИД-4 <sub>ПК-5</sub> Применяет основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, осуществляет аудит человеческих ресурсов и диагностику организационной культуры

## 8 Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)

Учебные занятия с обучающимися проводятся в закреплённых за управления и делового администрирования аудиториях

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа (г. Мичуринск ул. Интернациональная д.101 - 1/303)	1. Ноутбук Asus K50AF M600/3G500/Gb (инв. № 2101045176) 2. Проектор Acer X113PH SVG/DLP/3D/3000 Lm/1300:1/HDMI/10000 Hrs 2.5kg (инв. № 21013400768) 3. Экран настенный DigisOptimal-C формат 1:1 (200*200) MW DSOS-1103. (инв. № 21013400766) 4. Наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий Компьютерная техника подключена к	1. Лицензия от 31.12.2013 № 49413124: Microsoft Windows XP, 7, Microsoft Office 2003, 2010 2. Сайт Ассоциация менеджеров Режим доступа <a href="http://www.amr.ru">www.amr.ru</a> 3. Сайт Агропромышленный союз России Режим доступа <a href="http://www.apsr.ru">www.apsr.ru</a>
---	---	---



	сети «Интернет» и обеспечена доступом к ЭИОС университета.	
Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации (компьютерный класс) (г. Мичуринск ул. Интернациональная д.101 - 1/312)	<p>1. Компьютер Celeron E3500 (инв. № 2101045286, 2101045288, 2101045289, 2101045291, 2101045292, 2101045293, 2101045295, 2101045296, 2101045297, 2101045299, 2101045300, 2101045302, 2101045303)</p> <p>2. Доска меловая Magnetoplan SP 1500*1200 мм, зелен, магн. повер-ть (инв. № 41013602238, 41013602237)</p> <p>Компьютерная техника подключена к сети «Интернет» и обеспечена доступом в ЭИОС университета.</p> <p>3. Наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий"</p>	<p>1. 1.Лицензияот 31.12.2013 № 49413124: Microsoft Windows XP, 7, Microsoft Office 2003, 2010</p> <p>2. Банковское право - <a href="http://www.karta-smi.ru/5602">http://www.karta-smi.ru/5602</a></p> <p>3. Сайт Государственного научно-исследовательского институт информационных технологий и телекоммуникаций. - Режим доступа: <a href="http://www.informika.ru">http://www.informika.ru</a></p> <p>4. Сайт Министерства финансов РФ. - Режим доступа: <a href="http://www.minfin.ru">www.minfin.ru</a></p> <p>5. Сайт Федеральной службы государственной статистики РФ. - Режим доступа: <a href="http://www.gks.ru">www.gks.ru</a></p> <p>6. Сайт Центрального банка РФ. - Режим доступа: <a href="http://www.cdr.ru">www.cdr.ru</a></p>
Помещение для самостоятельной работы (г. Мичуринск ул. Интернациональная д.101 - 1/210)	<p>1.Шкаф канцелярский (инв. № 2101062853, 2101062852)</p> <p>2. Холодильник Стинол (инв. № 2101040880)</p> <p>3. Принтер HP-1100 (инв. № 2101041634)</p> <p>4. Принтер HP LaserJet 1200 (инв. №1101047381)</p> <p>5. Принтер Canon (инв. № 2101045032)</p> <p>6. МФУCanoni-SensysMF 4410 (инв. № 41013400760)</p> <p>7. Системныйкомплект: ПроцессорIntelOriginalLGA 1155 CeleronG 1610 OEM (2.6/2 Mb), монитор 20 AsusAsMS202D ,материнскаяплатаAsus, вентилятор, память, жесткийдиск, корпус, клавиатура, мышь (инв. № 21013400429)</p> <p>8. НоутбукHewlettPackardPavilion 15-e006sr (D9X28EA) (инв. №21013400617)</p> <p>9. Доскакласная+маркер (инв. № 1101063872)</p> <p>10.Компьютер (инв. №41013401070)</p> <p>11. Компьютер (инв. №41013401082)</p> <p>12. Компьютер Celeron E 3300 (инв. № 2101045217, 1101047398)</p> <p>13. Компьютер DualCore (инв. № 2101045268)</p> <p>14. Компьютер OLDI 310 КД (инв. № 2101045044)</p> <p>15. Копировальный аппарат KyoceraMitaTASKalfa 180 (инв. № 21013400369)</p> <p>Компьютерная техника подключена в сети «Интернет» и обеспечена доступом к ЭИОС университета."</p>	<p>1. Лицензияот 31.12.2013 № 49413124: Microsoft Windows XP, 7, Microsoft Office 2003, 2010;</p> <p>6. Профессиональная база данных: Сайт ЦБСД режим доступа <a href="http://www.gks.ru/dbscripts/cbsd/">http://www.gks.ru/dbscripts/cbsd/</a></p>

Рабочая программа дисциплины (модуля) составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО - бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утвержденного приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации № 970 от 12 августа 2020 г.

Автор профессор кафедры управления  
и делового администрирования, д.э.н. Анциферова О.Ю.

Рецензент: доцент кафедры

экономики и коммерции, к.э.н.

Климентова Э.А.

Программа рассмотрена на заседании кафедры управления и делового администрирования протокол № 9 от «19» апреля 2021 г.

Программа рассмотрена на заседании учебно-методической комиссии института экономики и управления протокол № 8 от «20» апреля 2021 г.

Программа утверждена Решением Учебно-методического совета университета протокол № 8 от «22» апреля 2021 г.

Программа переработана и дополнена в соответствии с требованиями ФГОС ВО.

Программа рассмотрена на заседании кафедры управления и делового администрирования протокол № 11 от «21» июня 2021 г.

Программа рассмотрена на заседании учебно-методической комиссии института экономики и управления Мичуринского ГАУ протокол №10 от «22» июня 2021 г.

Программа утверждена Решением Учебно-методического совета университета протокол №10 от 24 июня 2021 г.

Программа переработана и дополнена в соответствии с требованиями ФГОС ВО.

Программа рассмотрена на заседании кафедры управления и делового администрирования протокол № 10 от «14» апреля 2022 г.

Программа рассмотрена на заседании учебно-методической комиссии института экономики и управления Мичуринского ГАУ протокол № 8 от «19» апреля 2022 г.

Программа утверждена Решением Учебно-методического совета университета протокол № 8 от 21 апреля 2022 г.

Программа переработана и дополнена в соответствии с требованиями ФГОС ВО.

Программа рассмотрена на заседании кафедры управления и делового администрирования протокол № 10 от «09» июня 2023 г.

Программа рассмотрена на заседании учебно-методической комиссии института экономики и управления Мичуринского ГАУ протокол № 10 от «20» июня 2023 г.

Программа утверждена Решением Учебно-методического совета университета протокол № 10 от 22 июня 2023 г.

Программа переработана и дополнена в соответствии с требованиями ФГОС ВО.

Программа рассмотрена на заседании кафедры управления и делового администрирования протокол № 12 от «14» мая 2024 г.

Программа рассмотрена на заседании учебно-методической комиссии института экономики и управления Мичуринского ГАУ протокол № 9 от «21» мая 2024 г.

Программа утверждена Решением Учебно-методического совета университета

протокол № 9 от 23 мая 2024 г.

Программа переработана и дополнена в соответствии с требованиями ФГОС ВО.

Программа рассмотрена на заседании кафедры управления и делового администрирования  
протокол № 14 от «15» апреля 2025 г.

Программа рассмотрена на заседании учебно-методической комиссии института  
экономики и управления Мичуринского ГАУ

протокол № 8 от «15» апреля 2025 г.

Программа утверждена Решением Учебно-методического совета университета

протокол № 8 от 23 апреля 2025 г.

**Оригинал документа хранится на кафедре управления и делового  
администрирования**