

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Шитикова Александра Васильевна  
Должность: И.о. директора института агробиотехнологии  
Дата подписания: 18.04.2024 10:17:46  
Уникальный программный ключ:  
fcd01ecb1fdf76898cc51f245ad12c3f716ce658



## Лист актуализации рабочей программы дисциплины Б1.О.03 УПРАВЛЕНИЕ В ОТРАСЛЯХ И НА ПРЕДПРИЯТИЯХ АПК

для подготовки **магистров**

Направление: **35.04.04 Агрономия**

Направленности: Интегрированная защита растений; Технология производства продукции растениеводства; Управление агробизнесом в растениеводстве; Фитотехнологии и биопродукционные системы; Генетика, селекция, семеноводство; Адаптивные системы земледелия

Форма обучения очная

Год начала подготовки: 2019 год

Курс 1

Семестр 2

В рабочую программу изменения не вносятся.


Программа актуализирована на 2023 г. начала подготовки для направленностей:


- Управление агробизнесом в растениеводстве
- Технология производства продукции растениеводства;
- Интегрированная защита растений;
- Фитотехнологии и биопродукционные системы;
- Генетика, селекция, семеноводство;
- Конструирование устойчивых агробиоценозов в цифровом земледелии


Разработчик: Романюк М.А., к.э.н., доцент  «28» августа 2023 г.

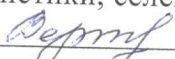
Рабочая программа пересмотрена и одобрена на заседании кафедры управления протокол № 1 от 28 августа 2023г.

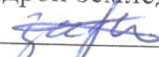
Заведующий кафедрой  В.М.Кошелев

Заведующий выпускающей кафедрой растениеводства и луговых экосистем  
Шитикова А.В. д.с.-х.н., профессор  «28» августа 2023 г.

Заведующий выпускающей кафедрой защиты растений  
Джалилов Д.С.-У., д.б.н., профессор  «28» августа 2023 г.

Заведующий выпускающей кафедрой физиологии растений  
Тараканов И.Г., д.б.н., доцент  «28» августа 2023 г.

Заведующий выпускающей кафедрой генетики, селекции и семеноводства  
Вертикова Е.А., д.с.-х.н., профессор  «28» августа 2023 г.

И.о. заведующего выпускающей кафедрой земледелия и методики опытного дела  
Заверткин И.А., к.с.-х.н., доцент  «28» августа 2023 г.



МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ –  
МСХА имени К.А. ТИМИРЯЗЕВА»  
(ФГБОУ ВО РГАУ - МСХА имени К.А. Тимирязева)

Институт экономики и управления АПК  
Кафедра управления



УТВЕРЖДАЮ:

И.О. декана факультета агрономии и биотехнологии

В.И. Леунов

«4» октября

2019 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**  
**Б1.О.03 УПРАВЛЕНИЕ В ОТРАСЛЯХ И**  
**НА ПРЕДПРИЯТИЯХ АПК**

для подготовки магистров

ФГОС ВО

Направление: 35.04.04 Агрономия

Направленности: Адаптивные системы земледелия;  
Фитотехнологии и биопродукционные системы;  
Интегрированная защита растений;  
Генетика, селекция, семеноводство;  
Технология производства продукции растениеводства;  
Управление агробизнесом в растениеводстве

Курс: 1

Семестр: 2

Форма обучения: очная

Год начала подготовки: 2019

Регистрационный номер \_\_\_\_\_

Москва, 2019

Разработчики: Романюк М.А., к.э.н., доцент Р  
Сухарникова М.А., к.э.н., доцент М  
Шарапова А.В., ст. преподаватель Шарапова  
«1» 10 2019 г.

Рецензент: Корольков А.Ф., к.э.н., доцент К «3» 10 2019 г.

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 35.04.04 Агрономия и учебного плана.

Программа обсуждена на заседании кафедры управления протокол № 14 от «5» 10 2019 г.

Зав. кафедрой управления  
Кошелев В.М., д.э.н., профессор К

**Согласовано:**

Председатель учебно-методической комиссии факультета агрономии и биотехнологии Шарапова  
протокол № 8а от «17» 10 2019 г.

Заведующий выпускающей кафедрой генетики, селекции и семеноводства  
Пыльнев, д.б.н., профессор Пыльнев «14» 10 2019 г.

Заведующий выпускающей кафедрой земледелия и методики опытного дела  
Мазиров М.А., д.б.н., профессор Мазиров «14» 10 2019 г.

Заведующий выпускающей кафедрой физиологии растений  
Тараканов И.Г., д.б.н., профессор Тараканов «14» 10 2019 г.

Заведующий выпускающей кафедрой защиты растений  
Джалилов Д.С.-У., д.б.н., профессор Джалилов «14» 10 2019 г.

Заведующий выпускающей кафедрой растениеводства и луговых систем  
Шитикова А.В. к.с.-х.н., доцент Шитикова «14» 10 2019 г.

Заведующий отделом комплектования ЦНБ К

**Бумажный экземпляр РПД, копии электронных вариантов РПД и оценочных материалов получены:**

Методический отдел УМУ \_\_\_\_\_ «\_\_» \_\_\_\_\_ 2019 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

Аннотация.....	4
1. Цель освоения дисциплины .....	5
2. Место дисциплины в учебном процессе.....	5
3. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы .....	5
4. Структура и содержание дисциплины .....	5
4.1 Распределение трудоёмкости дисциплины по видам работ по семестрам .....	5
4.2 Содержание дисциплины.....	9
4.3 Лекции / практические/семинарские занятия.....	10
5. Образовательные технологии .....	12
6. Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация по итогам освоения дисциплины .....	13
6.1. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности .....	13
6.2. Описание показателей и критериев контроля успеваемости,.....	14
описание шкал оценивания .....	14
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	16
7.1 Основная литература.....	16
7.2 Дополнительная литература .....	16
7.3 Нормативные правовые акты .....	16
<b>7.4. Интернет-ресурсы .....</b>	<b>16</b>
9. Перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости).....	17
10. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине .....	17
11. Методические рекомендации студентам по освоению дисциплины .....	17
12. Методические рекомендации преподавателям по организации обучения по дисциплине .....	19

## Аннотация

Рабочей программы учебной дисциплины  
**Б1.О.03 «Управление в отраслях и на предприятиях АПК»**  
для подготовки магистра  
по направлению **35.04.04 Агрономия**  
по направленностям

**Адаптивные системы земледелия; Фитотехнологии и биопродукционные системы;  
Интегрированная защита растений; Генетика, селекция, семеноводство; Технология  
производства продукции растениеводства; Управление агробизнесом в растениеводстве**

**Цель освоения дисциплины:** освоение студентами теоретических и практических знаний, развитие стратегического мышления, видения сложившихся ситуаций на макро- и микроуровне по отношению к объекту управления, понимание необходимых в этой связи стратегических мер, умение провести анализ и сделать обоснованные выводы по значимым проблемам и процессам управления на уровне отрасли и предприятия, проектирование управленческих решений, умение использовать методы управления персоналом, создание команды на основе лидерских качеств для реализации проекта, организации и координации работы коллектива, нацеленной на результат.

**Место дисциплины в учебном плане:** дисциплина включена в базовую часть обязательных дисциплин учебного плана.

**Требования к результатам освоения дисциплины:** в результате освоения дисциплины формируются следующие компетенции: **УК-3.1, УК-3.2, УК-3.3, УК-3.4, УК-3.5, ОПК-5.1, ОПК-5.2, ОПК 5.3, ОПК-6.1, ОПК-6.2, ОПК-6.3**

**Краткое содержание дисциплины:** дисциплина включает два раздела:

*Раздел 1. Основы стратегического менеджмента*

Тема 1.1. Введение в стратегический менеджмент

Тема 1.2. Основы стратегического анализа и целеполагания

Тема 1.3. Стратегия как управленческое решение

*Раздел 2. Управление социально-экономическими системами*

Тема 2.1 Основы управления персоналом

Тема 2.2. Лидерство и управление командой

**Общая трудоемкость дисциплины: 108 часов (3 зач. ед.)**

**Промежуточный контроль:** зачет.

## **1. Цель освоения дисциплины**

Целью освоения дисциплины «Управление в отраслях и на предприятиях АПК» является освоение студентами теоретических и практических знаний, развитие стратегического мышления, видения сложившихся ситуаций на макро- и микроуровне по отношению к объекту управления, понимание необходимых в этой связи стратегических мер, умение провести анализ и сделать обоснованные выводы по значимым проблемам и процессам управления на уровне отрасли и предприятия, проектирование управленческих решений, умение использовать методы управления персоналом, создание команды на основе лидерских качеств для реализации проекта, организации и координации работы коллектива, нацеленной на результат.

## **2. Место дисциплины в учебном процессе**

Дисциплина «Управление в отраслях и на предприятиях АПК» включена в обязательный перечень дисциплин учебного плана базовой части. Дисциплина «Управление в отраслях и на предприятиях АПК» реализуется в соответствии с требованиями ФГОС ВО и Учебного плана.

Изучение дисциплины «Управление в отраслях и на предприятиях АПК» базируется на знаниях студентов основ экономической теории, статистики, теории менеджмента.

Особенностью дисциплины является формирование понимания ценности научного управления как наиболее точного и адекватного быстрым изменениям внешней среды.

Рабочая программа дисциплины «Управление в отраслях и на предприятиях АПК» для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья разрабатывается индивидуально с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья таких обучающихся.

## **3. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы**

Изучение данной учебной дисциплины направлено на формирование у обучающихся компетенций, представленных в таблице 1.

## **4. Структура и содержание дисциплины**

### **4.1 Распределение трудоёмкости дисциплины по видам работ по семестрам**

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 108 часов, их распределение по видам работ семестрам представлено в таблице 2.

### Требования к результатам освоения учебной дисциплины

№ п/п	Код компетенции	Содержание компетенции (или её части)	Индикаторы компетенций	В результате изучения учебной дисциплины обучающиеся должны:		
				знать	уметь	владеть
1	УК-3	Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК-3.1 Вырабатывает стратегию сотрудничества и на ее основе организует работу команды для достижения поставленной цели	Основы целеполагания, принципы, лежащие в основе методов формирования команды, основы кадровой политики организации.	Формировать принципы развития трудового коллектива с учетом квалификации и талантов его членов в рамках общей стратегии развития организации	способностью формировать слаженный трудовой коллектив, нацеленный на результат
2			УК-3.2 Учитывает в своей социальной и профессиональной деятельности интересы, особенности поведения и мнения (включая критические) людей, с которыми работает/ взаимодействует, в том числе посредством корректировки своих действий	основные теории и виды лидерства, особенности взаимоотношений в коллективе	применять лидерские подходы в формировании и воспитании трудового коллектива	способностью формировать слаженный трудовой коллектив на основе лидерских качеств
3			УК-3.3 Обладает навыками преодоления возникающих в команде разногласий, споров и конфликтов на основе учета интересов всех сторон	Методы управления конфликтами, современные методы работы в коллективе.	обеспечивать членов команды эффективной обратной связью; толерантно воспринимать социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия	навыками преодоления возникающих в команде разногласий, споров и конфликтов на основе учета интересов всех сторон
4			УК-3.4 Предвидит результаты (последствия) как личных, так и коллективных действий	Особенности групповой динамики, методiku саморазвития и целеполагания	Формировать долгосрочные цели и краткосрочные задачи в трудовой деятельности как личные, так и коллективные	Способностью нести ответственность как личную, так и коллективную за принятые управленческие решения
5			УК-3.5 Планирует командную работу, распределяет поручения и делегирует полномочия членам команды. Организует обсуждение разных идей и мнений	Основы теории менеджмента, типы структур управления, методы формирования подразделений	эффективно организовывать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и структур управления	навыками организации работ, распределения полномочий и операций между членами команды, способностью формировать слаженный,



№ п/п	Код компетенции	Содержание компетенции (или её части)	Индикаторы компетенций	В результате изучения учебной дисциплины обучающиеся должны:		
				знать	уметь	владеть
						нацеленный на результат трудовой процесс
6	ОПК-5	Способен осуществлять технико-экономическое обоснование проектов в профессиональной деятельности;	ОПК-5.1 Владеет методами экономического анализа и учета показателей проекта в садоводстве	Методы стратегического анализа, проектирования управленческих решений	Формировать методику анализа, исходя из задач и условий проекта	Интерпретировать полученные результаты анализа
7			ОПК-5.2 Анализирует основные производственно-экономические показатели проекта в садоводстве	Методы анализа развития производственно-экономических показателей проекта развития объекта	Применять комплекс методов анализа производственно-экономического развития объекта	по результатам анализа формировать системные выводы как основу для разработки управленческих решений
8			ОПК-5.3 Разрабатывает предложения по повышению эффективности проекта в садоводстве	Методы оценки эффективности управленческих решений (проектов) и систем управления	Оценивать эффективность управленческих решений, стратегий (проектов) и систем управления	На основе результатов анализа формировать управленческие решения по корректировке и повышению эффективности стратегии (проекта)
9	ОПК-6	Способен управлять коллективами и организовывать процессы производства.	ОПК-6.1 Умеет работать с информационными системами и базами данных по вопросам управления персоналом	приёмы и методы работы с персоналом с использованием информационных систем и баз данных, статистические методы оценки качества и результативности труда персонала	формировать выводы организационного характера по результатам анализа качества трудового потенциала организации	навыками использования приёмов и методов работы с персоналом с использованием информационных систем и баз данных
10			ОПК-6.2 Определяет задачи персонала структурного подразделения, исходя из целей и стратегии организации	методы целеполагания, последовательность процесса реализации стратегии организации, методы управления в организациях	- применять метод декомпозиции стратегической цели и метод «Дорожной карты»; - формировать сценарии возможного развития организации в рамках поставленной цели.	Навыками разработки конкретных заданий структурному подразделению, исходя из целей и стратегии организации



№ п/п	Код компетенции	Содержание компетенции (или её части)	Индикаторы компетенций	В результате изучения учебной дисциплины обучающиеся должны:		
				знать	уметь	владеть
11			ОПК-6.3 Применяет методы управления межличностными отношениями, формирования команд, развития лидерства и исполнительности, выявления талантов, определения удовлетворенности работой	виды команд, стадии командообразования; принципы, лежащие в основе методов формирования команды; основы теории лидерства; методику саморазвития и раскрытия своего творческого потенциала	работать в составе коллектива; организовывать команды по реализации управленческих решений; распределять полномочия, исходя из возможностей и талантов исполнителей; оценивать результативность работы	навыками кооперации с коллегами; навыками работы на общий результат; навыками организации и координации взаимодействия между людьми

Таблица 2

## Распределение трудоёмкости дисциплины по видам работ по семестрам

Вид учебной работы	Трудоёмкость	
	час.	в т.ч. по семестрам
		№ 2
<b>Общая трудоёмкость</b> дисциплины по учебному плану	<b>108</b>	<b>108</b>
<b>1. Контактная работа:</b>	<b>22,25</b>	<b>22,25</b>
<b>Аудиторная работа</b>		
<i>лекции (Л)</i>	2	2
<i>практические занятия (ПЗ)</i>	20	20
<i>контактная работа на промежуточном контроле (КРА)</i>	0,25	0,25
<b>2. Самостоятельная работа (СРС)</b>	<b>85,75</b>	<b>85,75</b>
<i>Реферат / презентация доклада</i>	10	10
<i>решение кейсов и индивидуальных заданий</i>	20	20
<i>самостоятельное изучение разделов, самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий, подготовка к практическим занятиям)</i>	46,75	46,75
<i>Подготовка к зачету (контроль)</i>	9	9
Вид промежуточного контроля:	зачет	

## 4.2 Содержание дисциплины

## Тематический план учебной дисциплины

Таблица 3

Наименование разделов и тем дисциплин (укрупнённо)	Всего	Аудиторная работа			Внеаудиторная работа СР
		Л	ПЗ	ПКР	
<b>Раздел 1.</b> Основы стратегического менеджмента	50,75	2	12		36,75
<b>Раздел 2.</b> Управление социально-экономическими	38		8		30
<i>КРА на промежуточном контроле</i>	0,25			0,25	
<i>Реферат</i>	10				10
<i>Подготовка к зачету</i>	9				9
<b>Итого по дисциплине</b>	<b>108</b>	<b>2</b>	<b>20</b>	<b>0,25</b>	<b>85,75</b>

## Раздел 1. Основы стратегического менеджмента

## Тема 1.1. Введение в стратегический менеджмент

1. Общая структура курса. Предмет и задачи курса.
2. Сущность и процесс стратегического менеджмента; объекты и субъекты стратегического управления.
3. Система государственного управления в РФ, уровни управления, отраслевой и территориальный принципы планирования.
4. Функции и задачи управления на различных уровнях

5. Понятие организации. Виды организаций.
6. Организационные структуры и структуры управления в организациях АПК
7. Формирование структурных подразделений. Регламентация функций менеджмента в структурах.

### **Тема 1.2. Основы стратегического анализа и целеполагания**

1. Методы и принципы целеполагания на различных уровнях управления
2. Методы стратегического анализа макро-, мезо и микросреды.
3. Стратегический анализ и обоснование перспектив развития отраслей АПК.

### **Тема 1.3. Стратегия как управленческое решение**

1. Процесс разработки управленческих решений.
2. Проектирование и планирование реализации стратегий. Метод дорожной карты.
3. Объекты стратегических изменений в организации. Стратегические изменения: регулирование организационной структуры, корпоративной культуры, кадровое обеспечение.
4. Оценка эффективности проектов, стратеги, системы управления организацией.

## **Раздел 2. Управление социально-экономическими системами**

### **Тема 2.1 Основы управления персоналом**

1. Персонал организации как объект управления
2. Кадровая политика организации
3. Информационное, техническое и правовое обеспечение системы управления персоналом
4. Деловая карьера и развитие индивидуальной ответственности.

### **Тема 2.2. Лидерство и управление командой**

1. Группа как основа социальной организации. Формальные, неформальные, референтные группы.
2. Стадии формирования группы. Групповая динамика.
3. Лидерство в группах. Группа и команда. Групповые роли.
4. Модели командообразования.
5. Управление коммуникациями в команде. Конфликтология.

## **4.3 Лекции / практические занятия**

Таблица 4

### **Содержание лекций/практических занятий и контрольные мероприятия**

№ п/п	№ раздела	№ и название лекций/практических занятий	Формируемые компетенции	Вид контрольного мероприятия	Кол-во часов
1	<b>Раздел 1. Основы стратегического менеджмента</b>				
	Тема 1.1. Введение в стратегический менеджмент	Лекция 1. Введение в стратегический менеджмент	УК-3.1, 3.5 ОПК 5.3		2
		ПЗ 1. Основы теории менеджмента	УК-3.5 ОПК 5.3	Тестирование	2

№ п/п	№ раздела	№ и название лекций/ практических занятий	Формируемые компетенции	Вид контрольного мероприятия	Кол-во часов
3	Тема 1.2. Основы стратегического анализа и целеполагания	ПЗ 2. Стратегическое целеполагание	УК-3.1, 3.4 ОПК-6.2	Кейс-задача. Защита работы	2
		ПЗ 3. Стратегический анализ развития отраслей АПК	ОПК 5.1 ОПК 5.2 ОПК 5.3	Кейс-задача. Защита работы	4
4	Тема 1.3. Стратегия как управленческое решение	ПЗ 4. Дорожная карта реализации проекта	УК-3.1 ОПК 5.1 ОПК 5.3 ОПК-6.2	Кейс-задача. Защита работы	4
5	<b>Раздел 2. Управление социально-экономическими системами</b>				
	Тема 2.1 Основы управления персоналом	ПЗ 5. Основы управления персоналом	УК-3.2 УК-3.3 ОПК-6.1 ОПК-6.2	Выполнение индивидуальных заданий. Защита работы	4
7	Тема 2.2. Лидерство и управление командой	ПЗ 6. Командный менеджмент	УК-3.1, 3.2, 3.4, УК-3.5 УК 5.1., 5.2, 5.3 ОПК-6.3	Доклады	4

Таблица 5

**Перечень вопросов для самостоятельного изучения дисциплины**

№ п/п	№ раздела и темы	Формируемые компетенции	Перечень рассматриваемых вопросов для самостоятельного изучения
<b>Раздел 1. Основы стратегического менеджмента</b>			
1.	Тема 1.1. Введение в стратегический менеджмент	УК-3.1, 3.5 ОПК 5.3	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сущность и виды менеджмента: основные категории;</li> <li>2. Организованные системы различной природы; социальное управления; социально-экономическая система; объект и субъект управления.</li> <li>3. Уровни управления: ФЗ № 172 «О стратегическом планировании в РФ».</li> <li>4. Основные функции управления.</li> <li>5. Методы управления: экономические, административные, социально-психологические</li> <li>6. Типы организационно-правовых форм организаций</li> </ol>

№ п/п	№ раздела и темы	Формируемые компетенции	Перечень рассматриваемых вопросов для самостоятельного изучения
	<b>Тема 1.2.</b> Основы стратегического анализа и целеполагания	УК-3.1, 3.4 ОПК 5.1, 5.2, 5.3 ОПК-6.2	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Принципы и характеристики стратегического целеполагания;</li> <li>2. Дерево целей.</li> <li>3. Примеры формулировки целей российскими и зарубежными компаниями.</li> <li>4. Формирование перечня факторов STEEP-анализа отраслей АПК.</li> <li>5. Формирование сценариев и стратегических альтернатив развития отраслей АПК.</li> </ol>
	<b>Тема 1.3.</b> Стратегия как управленческое решение	УК-3.1 ОПК 5.1 ОПК 5.3 ОПК-6.2	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Управленческие решения: Основные аспекты управленческих решений (организационный, психологический, правовой, информационный, экономический и социальный). Классификация управленческих решений. Формализованные методы разработки управленческих решений. Неформализованные методы разработки управленческих решений;</li> <li>2. Стратегия как система планов, проектов, модель развития; структура стратегии.</li> <li>3. Формирование дорожной карты реализации проекта</li> <li>4. Разработка политики и процедур в поддержку стратегии.</li> <li>5. Пути повышения эффективности управления. Методические подходы определения эффективности управления</li> </ol>
<b>Раздел 2. Управление социально-экономическими системами</b>			
	<b>Тема 2.1.</b> Основы управления персоналом	УК-3.2 УК-3.3 ОПК-6.1 ОПК-6.2	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Организация как социальная система управления; закономерности управления персоналом.</li> <li>2. Понятие категории «персонал». Классификация персонала. Подходы к управлению персоналом. Принципы и методы управления персоналом.</li> <li>3. Содержание кадровой политики организации. Организационная структура кадровой службы</li> <li>4. Кадровое; информационное, техническое и правовое обеспечение системы управления персоналом.</li> <li>5. Понятие трудового коллектива, Теория Мак Грегора «X,Y,Z», политика организации в области управления карьерой.</li> </ol>
	<b>Тема 2.2.</b> Лидерство и управление командой	УК-3.1, 3.2, 3.4, УК-3.5 УК 5.1., 5.2, 5.3 ОПК-6.3	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Группа как основа социальной организации. Формальные, неформальные, референтные группы.</li> <li>2. Групповая динамика. Лидерство в группах. Групповые роли. Стадии формирования группы. Группа и команда.</li> <li>3. Модели командообразования.</li> <li>4. Управление конфликтами</li> <li>5. Развитие индивидуальной ответственности. Социальная ответственность и этика бизнеса.</li> </ol>

## 5. Образовательные технологии

### Применение активных и интерактивных образовательных технологий

№ п/п	Тема и форма занятия		Наименование используемых активных и интерактивных образовательных технологий
1	ПЗ 2. Стратегическое целеполагание	ПЗ	Кейс-задача: разбор конкретных ситуаций
2	ПЗ 3. Стратегический анализ развития отраслей АПК	ПЗ	Кейс-задача: разбор конкретных ситуаций
3	ПЗ 4. Дорожная карта реализации проекта	ПЗ	Кейс-задача: разбор конкретных ситуаций

#### 6. Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация по итогам освоения дисциплины

##### 6.1. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности

#### Пример теста

1. Стратегический менеджмент - это

2. Можно ли сразу приступить к стратегии? (обосновать ответ)

1. *Руководящая философия бизнеса, обоснование существования организации, не сама цель, а скорее, чувство основной цели организации – это ...*

- |             |            |
|-------------|------------|
| a) политика | d) видение |
| b) тактика  | e) план    |
| c) миссия   |            |

2. *По очередности достижения цели делятся на ...*

- |  |  |
|--|--|
| a) большие и малые                             | c) конкурирующие, независимые и дополнительные |
| b) краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные | d) экономические и неэкономические             |

3. *Понимание термина «угрозы и возможности»*

- в буквальном смысле
- анализ угроз и возможностей — это стандартная процедура в стратегическом управлении
- обозначение благоприятных и неблагоприятных тенденций во внешней среде
- художественный образ

4. *Аппарат управления, вырабатывающий цель движения, принимающий решения, разрабатывающий формы и методы воздействия:*

- организационно-экономическая система управления;
- технологическая система управления
- система организации управленческого труда;
- техническая система управления.

5. *Оплата и система мотивации управленческого труда – элемент ...*

- организационно-экономической системы управления;
- технологической системы управления
- системы организации управленческого труда;
- технической системы управления.

## **Пример Кейс-задачи**

### **Практическое занятие № 2. Стратегическое целеполагание.**

*Задание 1.* Изучите содержание Государственной программы «Развитие сельского хозяйства и регулирование рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013 - 2020 годы».

*Задание 2.* По данным таблицы А (см. ОМД) рассчитайте удельный вес каждой программы в общем объеме бюджетных ассигнований из федерального бюджета РФ по Государственной программе «Развитие сельского хозяйства и регулирование рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013 - 2020 годы». Проанализируйте структуру Госпрограммы, на какие программы выделяется больше всего средств и почему?

*Задание 3.* По данным таблицы Б (см. ОМД) постойте три дерева целей, проанализируйте, как менялись государственные цели развития АПК РФ, начиная с 2006 года, какие целевые установки были уточнены, какие цели будут приоритетными до 2020 года?

## **Пример индивидуального задания**

### **ПЗ 5. Анализ кадрового потенциала**

Каждому студенту выдается вариант с информацией по кадрам организации по двум годам: численность и половозрастной состав в группах молодого, среднего и старших возрастов. Студент, выступая с позиций эксперта по вопросам управления, должен сделать выводы о трудовом потенциале организации, опираясь на собственные расчеты.

Варианты задач отличаются друг от друга количеством сотрудников в группах (задания представлены в ОМД).

### **Примерные темы рефератов (докладов)**

1. Социальные методы управления,
2. Психологические методы управления,
3. Коллектив как объект управления,
4. Групповая работа в коллективе,
5. Управление малыми группами,
6. Социально-психологические аспекты управления проектом,
7. Формальная и неформальная структура управления,
8. Роль социометрических исследований в менеджмент»,
9. Теории лидерства,
10. Формирование и развитие группы. Работа в команде,
11. Социальное планирование,
12. Социальная профилактика,
13. Моральное стимулирование,
14. Теории мотивации,
15. Типы конфликтов и методы управления ими.

## **6.2. Описание показателей и критериев контроля успеваемости, описание шкал оценивания**

Контроль освоения дисциплины «Управление в отраслях и на предприятиях АПК» осуществляется с использованием балльно-рейтинговой оценки, включающей текущий и промежуточный контроль знаний, умений и навыков студентов.

Формы текущего контроля: устный опрос, тестирование, защита групповых и индивидуальных заданий, доклад. Текущая аттестация проводится на каждом аудиторном практическом занятии.

Промежуточный контроль по дисциплине проводится в форме сдачи зачета в форме устного собеседования по контрольным вопросам, если студент в процессе обучения по дисциплине не набрал сумму баллов, необходимую для зачета.



В процессе обучения студент может в сумме получить 100 баллов, структура и шкала оценок представлены в таблицах 7, 8.

Таблица 7

**Балльная структура и шкала оценок, баллы**

Вид аттестации	Формула расчета	Максимальная сумма баллов
Тестирование по теоретическим вопросам (ПЗ 1)	10*1 (правильный ответ на вопрос – 1 балл)	10
Кейс-задача (ПЗ 2, ПЗ 3, ПЗ 4), защита работы на оценку:	3*10 баллов	30
Оценка «отлично»	10 баллов	
Оценка «хорошо»	5 баллов	
Оценка «удовлетворительно»	3 балла	
Индивидуальное задание (ПЗ 5), защита работы на оценку:		10
Оценка «отлично»	10 баллов	
Оценка «хорошо»	5 баллов	
Оценка «удовлетворительно»	3 балла	
Подготовка реферата	10	20
Выступление с презентацией доклада на оценку:		
Оценка «отлично»	20 баллов	
Оценка «хорошо»	10 баллов	
Оценка «удовлетворительно»	5 балла	
<i>Дополнительные виды работ</i>		
Посещение лекционного занятия	1*1 балл	1
Посещение практического занятия	10*1 балл	10
Активная работа на практических занятиях (участие в дискуссиях, ответы на устные опросы, групповые занятия), в том числе:		
Групповые занятия с кейс-задачами	3*5 баллов	15
Дискуссии на презентациях докладов	4 балла	4
<b>Всего</b>		<b>100</b>

Таблица 8

**Диапазоны промежуточной оценки**

Максимальная сумма баллов	Оценка	
	Не зачтено	Зачтено
100	Менее 60	61-100

**Перечень вопросов, выносимых на промежуточную аттестацию (зачет)**

1. Сущность стратегического менеджмента.
2. Основные этапы процесса стратегического менеджмента.
3. Уровни управления.
4. Понятия субъекта и объекта в стратегическом управлении.
5. Функции управления.
6. Понятие организации. Виды организаций.
7. Организационные структуры и структуры управления

8. Классификация управленческих решений. Методы разработки управленческих решений.
9. Общая классификации методов управления.
10. Сущность категории стратегия.
11. Стратегическое целеполагание: видение, миссия, цель.
12. Декомпозиция цели (дерево целей)
13. Сущность стратегического анализа.
14. Сущность и содержание уровней внешней среды организации.
15. Сущность сценарного подхода в менеджменте.
16. Методы стратегического анализа.
17. Иерархия экономических стратегий.
18. Классификация базовых стратегий развития.
19. Дорожная карта реализации стратегии.
20. Объекты стратегических изменений в организации. Управление стратегическими изменениями в организации.
21. Стратегия и проектирование организационной структуры.
22. Кадровая политика организации
23. Модели командообразования.
24. Лидерство в группах. Группа и команда. Групповые роли.
25. Управление коммуникациями в команде. Конфликтология.

## **7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**

### **7.1 Основная литература**

1. Козлова, Е.Ю. Стратегический менеджмент [Текст]: методические указания / Е. Ю. Козлова, М. С. Иус ; Российский государственный аграрный университет - МСХА имени К. А. Тимирязева (Москва), Экономический факультет. - Москва: РГАУ-МСХА им. К. А. Тимирязева, 2015. - 38 с.
2. Нехланова, А.М. Стратегический менеджмент в АПК. учеб. пособие для студентов ВУЗов, обучающихся по специальностям "Экономики и управления на предприятиях АПК" /А.М.Нехланова, М.Б.Туманова Ассоц. "Агрообразование"-М: КолосС, 2012.- 311 с.
3. Парахина, В.Н. Стратегический менеджмент: учебник по спец. «Менеджмент организации» / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. – 4-е изд., стер. – Москва: КноРус, 2008. – 494 с.

### **7.2 Дополнительная литература**

1. Управленческий консалтинг. Маковецкий В.В., Сухарникова М.А. Учебное пособие, Изд-во РГАУ-МСХА, 2015.- 114 с.
2. Дафт Ричард Л. Теория организации. Учебник для студентов вузов / Пер. с англ. под ред. Э.М. Короткова. – Москва: ЮНИТИ: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. -699 с.
3. Управление персоналом агропромышленного комплекса [Текст] : учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлениям подготовки "Экономика" и "Менеджмент" / Н. К. Долгушкин [и др.]. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2019. - 287 с

### **7.3 Нормативные правовые акты**

1. Федеральный закон "О стратегическом планировании в Российской Федерации" от 28.06.2014 N 172-ФЗ [Электронный ресурс]- Режим доступа: <http://base.garant.ru/70684666/> [Дата обращения: 25.12.2018].

### **7.4. Интернет-ресурсы**

1. [www.mcx.ru](http://www.mcx.ru) – официальный сайт Министерства сельского хозяйства РФ, [Электронный ресурс] - свободный доступ.
2. [www.agro.ru](http://www.agro.ru) – агропортал сельское хозяйство в России и за рубежом, [Электронный ресурс] - свободный доступ.

3. [www.agropomy.ru](http://www.agropomy.ru) – портал о сельском хозяйстве в России, [Электронный ресурс] - свободный доступ.
4. [www.aris.ru](http://www.aris.ru) – аграрная российская информационная система, [Электронный ресурс] - свободный доступ.
5. [www.economy.gov.ru](http://www.economy.gov.ru) – официальный сайт Министерства экономического развития РФ, [Электронный ресурс] - свободный доступ.

### 9. Перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)

Для проведения лекций, практических занятий, выполнения самостоятельной работы по дисциплине «Стратегический менеджмент» необходимы ПК, имеющие интегрированный пакет программ Microsoft Office for Windows со следующими приложениями (табл.9):

Таблица 9

#### Перечень программного обеспечения

№ п/п	Наименование раздела учебной дисциплины	Наименование программы	Тип программы	Автор	Год разработки
1	Разделы 1-2	WORD	текстовый процессор	Microsoft	2010
2	Разделы 1-2	EXCEL	табличный процессор	Microsoft	2010
3	Разделы 1-2	POWER POINT	система по созданию презентаций	Microsoft	2010

### 10. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

Таблица 10

#### Сведения об обеспеченности специализированными аудиториями, кабинетами, лабораториями

Наименование специальных помещений и помещений для самостоятельной работы (№ учебного корпуса, № аудитории)	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы
1	2
№14 (Тимирязевская, д. 39), 209	1. Экран параболический 1 шт. (Инв. № 35247) 2. Доска белая– 1 шт. (Инв.№ 558762) 3. Моноблок 2-х местный без спинки -34 шт. (Инв. № 560939) Моноблок 2-х местный со спинкой -4 шт. (Инв. № 560940) 4. Стол двухместный– 1 шт. (Инв. № 332088) 5. Демонстративный альбом - флипчарт- – 1 шт. (Инв. № 332078)
№14 (Тимирязевская, д. 39), 210	1. Стол – 1 шт. (Инв. № 554350) Стол большой овальный – 1 шт. 2. Доска белая – 2 шт. 3. Стул – 15 шт.
Центральная научная библиотека имени Н.И. Железнова, читальный зал	
Студенческое общежитие, комната для самоподготовки	

### 11. Методические рекомендации студентам по освоению дисциплины

Необходимым условием эффективной работы студентов на практических занятиях по дисциплине «Управление в отраслях и на предприятиях АПК» является изучение необходимого

теоретического материала. При изучении каждого раздела дисциплины проводится контроль знаний с целью проверки и коррекции хода освоения теоретического материала и практических умений и навыков. Контроль знаний проводится по графику в часы практических занятий по основному расписанию. Студент обязан отчитаться по всем учебным разделам дисциплины; к промежуточной аттестации допускаются студенты, сдавшие все задания, предусмотренные программой.

Выполнение большинства практических и домашних заданий потребует от студента самостоятельного поиска информации по теме изучения.

#### *Методические рекомендации к практическим занятиям*

При подготовке к практическим занятиям обучающимся необходимо изучить основную и дополнительную литературу рекомендации преподавателя и требования учебной программы. В ходе подготовки к практическим занятиям необходимо освоить основные понятия и методики, ответить на контрольные вопросы. В течение практического занятия студенту необходимо выполнить задания, выданные преподавателем.

В ходе занятий обучающимся рекомендуется выполнять следующие действия: вести конспектирование учебного материала, обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации по их применению; задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций.

#### *Методические рекомендации по организации самостоятельной работы студента*

Самостоятельная работа студентов организуется в соответствии с настоящей рабочей программой. Студент обязан в полном объеме использовать предусмотренное время для изучения вопросов, вынесенных на самостоятельное изучение.

Во время самостоятельной работы студент прорабатывает материал обязательной и дополнительной учебной литературы. В случае возникновения затруднений в освоении материала студент обращается к преподавателю за разъяснением во время, отведенное для индивидуальных консультаций.

#### *Подготовка к контрольным мероприятиям*

Текущий контроль проводится на каждом аудиторном занятии. Формы и методы текущего контроля: устный опрос, дискуссия, проверка и оценка выполнения практических заданий, тесты.

### **Виды и формы отработки пропущенных занятий**

Задолженности по текущему и промежуточному контролю можно сдавать в период, установленный правилами вуза и соответствующими распоряжениями компетентных лиц:

*По посещению* – путем самостоятельного изучения вопросов и выполнения тестовых заданий по пропущенной теме.

*По выполнению контрольных заданий* – путем написания и защиты соответствующих контрольных заданий по мере их готовности.

Студент, пропустивший занятия обязан получить от преподавателя индивидуальное задание, предусмотренное учебным планом, выполнить и защитить его. Прием и защита индивидуальных заданий проводятся в часы и дни, установленные преподавателем.

Если студент не прошел текущий контроль, он продолжает учиться и имеет право проходить следующий текущий контроль по этой дисциплине. Графики пересдач составляются на кафедре. В конце семестра на основании поэтапного контроля обучения принимается решение о допуске студента к промежуточной аттестации или освобождении от нее.

К промежуточной аттестации допускаются студенты, сдавшие все задания, предусмотренные программой. Если студент имеет задолженности по текущему контролю, то до промежуточной аттестации студент не допускается и считается задолжником по этой дисциплине.

## **12. Методические рекомендации преподавателям по организации обучения по дисциплине**

При разработке рабочей программы дисциплины «Управление в отраслях и на предприятиях АПК» могут быть сформированы различные варианты тематических планов лекций и форм их проведения. При этом должна обеспечиваться координация, согласованность этих видов занятий, разграничение рассматриваемых на них вопросов. Некоторые вопросы по усмотрению автора рабочей программы в зависимости от методического обеспечения учебного процесса сгруппированы в укрупненные темы, использованы для формулировки тем дискуссий, тематических лекций. Тематика может корректироваться, уточняться.

В лекциях рассматриваются только те вопросы, которые не выносятся на самостоятельное изучение. Определенная часть времени лекции выделяется на то, чтобы сориентировать студентов в использовании рекомендуемой литературы и других элементов учебно-методического комплекса, предоставляемых в их распоряжение. Детально рассматриваются основные термины и категории, что позволяет студентам освоить профессиональную терминологию и легко адаптироваться к реальным условиям производственной, научной и образовательной деятельности.

Оценивание знаний, умений и навыков по учебной дисциплине осуществляется посредством использования различных видов оценочных средств. Устные опросы целесообразно проводить во время практических занятий, а также при проведении **зачета** в качестве дополнительного испытания при недостаточности результатов. Вопросы опроса не должны выходить за рамки объявленной для данного занятия темы. Устные опросы необходимо строить так, чтобы вовлечь в тему обсуждения максимальное количество обучающихся в группе, проводить параллели с уже пройденным учебным материалом данной дисциплины и смежными курсами, находить удачные примеры из современной действительности, что увеличивает эффективность усвоения материала. Письменные творческие задания в форме эссе позволяют проверить уровень подготовки к практическому занятию всех обучающихся в группе. Эссе проводится без предупреждения, что стимулирует обучающихся к систематической подготовке к занятиям.

Решение ситуационных заданий осуществляется с целью проверки уровня навыков (владений) студента по решению практической ситуационной управленческой задачи.

Задания, требующие изучения значительного объема материала, необходимо относить на самостоятельную работу студентов, с непременным разбором результатов во время практических занятий. Решение ситуационных заданий с глубоким обоснованием представляются на проверку в письменном виде.

При оценке решения ситуационного задания анализируется понимание студентом конкретной ситуации, правильность выбора документов, способность обоснования выбранной точки зрения, глубина проработки теоретического материала.

Решение заданий в тестовой форме проводится в течение изучения дисциплины. Преподаватель должен определить студентам исходные данные для подготовки к тестированию: назвать разделы (темы, вопросы), по которым будут задания в тестовой форме, теоретические источники для подготовки.

Каждому студенту отводится на тестирование время, соответствующее количеству тестовых заданий. До окончания теста студент может еще раз просмотреть все свои ответы на задания и при необходимости внести коррективы.

При прохождении тестирования пользоваться конспектами лекций, учебниками, и иными материалами не разрешено.

Дискуссии происходят в виде обсуждения заданной темы. Требуется проявить логику изложения материала, представить аргументацию, ответить на вопросы участников дискуссии.

**Программу разработали:**

Романюк Мария Александровна, доцент, к.э.н.

Сухарникова Мария Анатольевна, доцент, к.э.н.

Шарапова Анджелика Владимировна, ст. преподаватель

**РЕЦЕНЗИЯ**  
**на рабочую программу дисциплины**  
**Б1.О.03 «Управление в отраслях и на предприятиях АПК»**  
**ОПОП ВО по направлению 35.04.04 Агрономия ,**  
**по направленностям**

**Адаптивные системы земледелия; Фитотехнологии и биопродукционные системы;**  
**Интегрированная защита растений; Генетика, селекция, семеноводство; Технология**  
**производства продукции растениеводства; Управление агробизнесом в растениеводстве**  
**(квалификация выпускника – магистр)**

**Корольковым Андреем Федоровичем**, доцентом кафедры мировой экономики ФГБОУ ВО Российского государственного аграрного университета — МСХА имени К.А. Тимирязева, кандидатом экономических наук (далее по тексту рецензент), проведено рецензирование рабочей программы дисциплины «Управление в отраслях и на предприятиях АПК» ОПОП ВО по направлению **35.04.04 Агрономия**, направленности: Адаптивные системы земледелия; Фитотехнологии и биопродукционные системы; Интегрированная защита растений; Генетика, селекция, семеноводство; Технология производства продукции растениеводства; Управление агробизнесом в растениеводстве, разработанной в ФГБОУ ВО «Российский государственный аграрный университет – МСХА имени К.А. Тимирязева», на кафедре управления (разработчики – Романюк Мария Александровна, доцент, кандидат экономических наук, Сухарникова Мария Анатольевна, доцент, кандидат экономических наук, Шарапова Анжелика Владимировна ст. преподаватель).

Рассмотрев представленные на рецензию материалы, рецензент пришел к следующим выводам:

1. Предъявленная рабочая программа дисциплины «Управление в отраслях и на предприятиях АПК» (далее по тексту Программа) соответствует требованиям ФГОС ВО по направлению 35.04.04 Агрономия. Программа содержит все основные разделы, соответствует требованиям к нормативно-методическим документам.

2. Представленная в Программе актуальность учебной дисциплины в рамках реализации ОПОП ВО не подлежит сомнению – дисциплина относится к базовой части учебного цикла – Б1.

3. Представленные в Программе цели дисциплины соответствуют требованиям ФГОС ВО направления 35.04.04 Агрономия .

4. В соответствии с Программой за дисциплиной «Управление в отраслях и на предприятиях АПК» закреплено 1 универсальная, 2 общепрофессиональных компетенции. Дисциплина «Управление в отраслях и на предприятиях АПК» и представленная Программа способна реализовать их в объявленных требованиях

5. Результаты обучения, представленные в Программе в категориях знать, уметь, владеть соответствуют специфике и содержанию дисциплины и демонстрируют возможность получения заявленных результатов.

6. Общая трудоёмкость дисциплины «Управление в отраслях и на предприятиях АПК» составляет 108 часов.

7. Информация о взаимосвязи изучаемых дисциплин и вопросам исключения дублирования в содержании дисциплин соответствует действительности. Дисциплина «Управление в отраслях и на предприятиях АПК» взаимосвязана с другими дисциплинами ОПОП ВО и Учебного плана по направлению 35.04.04 Агрономия и возможность дублирования в содержании отсутствует.

8. Представленная Программа предполагает использование современных



образовательных технологий, используемые при реализации различных видов учебной работы. Формы образовательных технологий соответствуют специфике дисциплины.

9. Виды, содержание и трудоёмкость самостоятельной работы студентов, представленные в Программе, соответствуют требованиям к подготовке выпускников, содержащимся во ФГОС ВО направления 35.04.04 Агрономия.

10. Представленные и описанные в Программе формы текущей оценки знаний (опрос, дискуссия, как в форме обсуждения отдельных вопросов, так и выступления, тест по теоретическим вопросам, защита практических работ), соответствуют специфике дисциплины и требованиям к выпускникам.

Форма промежуточного контроля знаний студентов, предусмотренная Программой, осуществляется в форме зачета, что соответствует статусу дисциплины, как дисциплины базовой части учебного цикла – Б1 ФГОС ВО направления 35.04.04 Агрономия.

11. Формы оценки знаний, представленные в Программе, соответствуют специфике дисциплины и требованиям к выпускникам.

12. Учебно-методическое обеспечение дисциплины представлено: основной литературой – 3 источника, дополнительной литературой – 3 наименования, Нормативно-правовыми актами – 1 источник и интернет-ресурсы – 5 источников со ссылкой на электронные ресурсы и соответствует требованиям ФГОС ВО направления 35.04.04 Агрономия.

13. Материально-техническое обеспечение дисциплины соответствует специфике дисциплины «Управление в отраслях и на предприятиях АПК» и обеспечивает использование современных образовательных, в том числе интерактивных методов обучения.

14. Методические рекомендации студентам и методические рекомендации преподавателям по организации обучения по дисциплине дают представление о специфике обучения по дисциплине «Управление в отраслях и на предприятиях АПК».

#### ОБЩИЕ ВЫВОДЫ

На основании проведенной рецензии можно сделать заключение, что характер, структура и содержание рабочей программы дисциплины «Управление в отраслях и на предприятиях АПК» ОПОП ВО по направлению 35.04.04 Агрономия, направленности Адаптивные системы земледелия; Фитотехнологии и биопродукционные системы; Интегрированная защита растений; Генетика, селекция, семеноводство; Технология производства продукции растениеводства; Управление агробизнесом в растениеводстве (квалификация выпускника – магистр), разработанная Романюк М.А. доцентом кафедры управления, кандидатом экономических наук и Сухарниковой М.А., доцентом кафедры управления, кандидатом экономических наук, Шараповой А.В, ст. преподавателем кафедры управления соответствует требованиям ФГОС ВО, современным требованиям экономики, рынка труда и позволит при её реализации успешно обеспечить формирование заявленных компетенций.

**Рецензент:** Корольков А.Ф., доцент кафедры мировой экономики ФГБОУ ВО РГАУ-МСХА имени К.А. Тимирязева к.э.н.  «3» 10 2019 г.