

**Министерство сельского хозяйства Российской Федерации**  
**ФГБОУ ВПО «Воронежский государственный аграрный университет**  
**имени императора Петра I»**

**П Р О Г Р А М М А**

**и методические указания по прохождению  
производственно-профессиональной практики  
бакалавров факультета экономики и менеджмента  
очной и заочной форм подготовки,  
обучающихся по направлению 080200 – Менеджмент**

**Воронеж**  
**2013**

Составители: Е.В. Закшевская, Р.П. Белолыпов, С.Н. Коновалова, Т.В. Сабетова, М.Е. Отинова, Н.М. Шевцова, Т.В. Закшевская, И.Ю. Федулова, М.В. Загвозкин.

Рецензенты: к.э.н., доцент Д.С. Климентов  
к.э.н., доцент С.А. Горланов

Программа производственно-профессиональной практики бакалавров факультета экономики и менеджмента очной и заочной форм обучения, обучающихся по направлению 080200 – Менеджмент рассмотрена и рекомендована к изданию на заседании кафедры управления и маркетинга в АПК, протокол № 5 от 3 декабря 2013 г.

Программа производственно-профессиональной практики бакалавров факультета экономики и менеджмента очной и заочной форм обучения, обучающихся по направлению 080200 – Менеджмент рассмотрена и рекомендована к изданию на заседании методической комиссии факультета экономики и менеджмента, протокол № 5 от 24 декабря 2013 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. ЦЕЛЬ, ЗАДАЧИ И ОБЩИЕ ВОПРОСЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВЕННО-ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРАКТИКИ .....	4
2. ПОЛОЖЕНИЕ О ПРОИЗВОДСТВЕННО-ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРАКТИКЕ .....	5
3. СТРУКТУРА ОТЧЕТА О ПРОИЗВОДСТВЕННО-ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРАКТИКЕ .....	7
3.1. МЕНЕДЖМЕНТ .....	7
3.2. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ .....	26
3.3. МАРКЕТИНГ .....	30
3.4. АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ .....	31
3.5. УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ .....	32
ПРИЛОЖЕНИЯ К ОТЧЕТУ .....	34
СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ .....	35

## **1. ЦЕЛЬ, ЗАДАЧИ И ОБЩИЕ ВОПРОСЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВЕННО-ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРАКТИКИ**

Производственно-профессиональная практика студентов бакалавриата представляет собой важнейшую составную часть учебного процесса, обязательную для каждого студента, и служит логическим продолжением теоретического обучения.

Производственно-профессиональная практика по своему содержанию является организационно-управленческой. Цель практики – закрепление теоретических знаний по комплексу специальных экономических дисциплин и приобретение навыков практической работы экономиста по организации производства и управлению в сельскохозяйственных и других предприятиях АПК.

Основная задача производственно-профессиональной практики – изучение вопросов организации производства в конкретных условиях сельскохозяйственного предприятия и его подразделений, опыта планово-экономической работы, прогрессивных форм и методов управления производством и на этой основе приобретение навыков практической работы по организации и управлению производством в условиях становления рыночных отношений, а также продолжение сбора и обработки материалов для выполнения курсовых и дипломных проектов и НИРС.

Студенты проходят практику в индивидуальном порядке в сельскохозяйственных или других предприятиях АПК, командировавших их на учебу в Воронежском ГАУ, или других предприятиях и организациях АПК в соответствии с договоренностью и рекомендациями кафедр.

Методическое руководство практикой осуществляют преподаватели кафедры «Управления и маркетинга АПК».

Сбор и обработка материалов, необходимых для выполнения курсового и дипломного проектирования, проводятся по индивидуальным заданиям преподавателей, руководящих проектированием и НИРС.

Непосредственное руководство практикой студентов в условиях конкретного предприятия осуществляет главный экономист. Он организует практику студента, создает необходимые условия для выполнения ее программы, проводит инструктаж по технике безопасности, предоставляет все необходимые материалы и оказывает помощь в практическом освоении организации и управления производством, организует консультации другими специалистами, контролирует текущую работу, решает все производственные и бытовые вопросы, связанные с прохождением производственной практики.

## 2. ПОЛОЖЕНИЕ О ПРОИЗВОДСТВЕННО-ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРАКТИКЕ

Базой производственно-профессиональной практики может быть любая сельскохозяйственная организация, предприятие пищевой промышленности или перерабатывающей промышленности, сервисная фирма системы АПК Воронежской и других областей, обеспечивающие доступ к информации, необходимой для написания отчета по различным дисциплинам.

Задачами практики являются:

- ознакомление с организацией (предприятием), его структурой, основными функциями производственных и управленческих подразделений;
- подробное изучение существующих технологий обработки экономической и финансовой информации;
- подбор и систематизация материала для выполнения курсовых проектов и выпускных работ;
- изучение первичных материалов, годовых отчетов и других документов непосредственно на предприятии;
- закрепление и углубление теоретических знаний;
- приобретение практических навыков работы с нормативными и другими документами, а также используемыми на предприятии средствами программного обеспечения;
- анализ производственно-сбытовой и финансово-экономической деятельности предприятия, а также его внешней среды;
- непосредственное участие в текущей деятельности предприятия.

Студент может являться автором или соавтором разработок, осуществляемых в данной организации (предприятии, фирме).

Кафедра обязана ознакомить студента с Программой производственно-профессиональной практики, выдать каждому студенту методические рекомендации по выполнению необходимых заданий. Руководство практикой студентов осуществляется преподавателем кафедры и квалифицированным специалистом предприятия, которые обязаны:

- а) принять участие в составлении плана прохождения практики;
- б) принимать меры к обеспечению практикантов рабочими местами и необходимыми условиями работы;
- в) консультировать студентов по вопросам прохождения практики и составления отчета;
- г) контролировать выполнение рабочих графиков и ход сбора материалов для отчета.

Подготовка отчета о производственно-профессиональной практике состоит из нескольких этапов:

1. Ознакомление с нормативными и другими документами, относящимися к хозяйственной деятельности предприятия.
2. Сбор фактического и статистического материала на предприятии.

3. Обработка и анализ полученной информации с применением современных методов финансового и хозяйственного анализа, математико-статистических методов.

4. Формулировка выводов и предложений по управленческой деятельности предприятия.

5. Оформление отчета соответственно установленным требованиям.

Студент несет полную ответственность за доверенную сферу деятельности и достоверность данных отчета по практике.

### **3. СТРУКТУРА ОТЧЕТА О ПРОИЗВОДСТВЕННО-ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРАКТИКЕ**

#### **3.1. МЕНЕДЖМЕНТ**

##### ***3.1.1. Организационно-правовая форма предприятия***

Краткая характеристика исследуемого предприятия (таблица 1).

Формы собственности на землю и имущество, состав лиц, получивших право на земельные доли и имущественные пай, их размеры и стоимость.

Организационно-правовая форма хозяйствования, действующий Устав предприятия, учредительные документы предприятия и их содержание.

##### ***3.1.2. Организационная структура и структура управления***

Сложившийся тип организационной структуры (рис. 1 – образец, оригинал должен быть в Приложении 6), влияние основных факторов внутренней среды на ее формирование: производственные структуры, размеры землепользования, размеры и состав первичных производственных, обслуживающих и других подразделений (таблицы 2-8).

Структура управления предприятием (рис. 2 – образец, оригинал должен быть в Приложении 7), характеристика органов управления, их полномочия и порядок работы, факторы, влияющие на построение структуры управления (таблицы 2-8).

Оценка количественного и качественного состава работников аппарата управления (таблица 9).

Функциональная система управления (Приложение 8), система взаимоотношений между работниками управления по «вертикали» и по «горизонтали» (соподчинение, согласование).

Рациональность построения организационной структуры и структуры управления (таблица 10), оценка эффективности управления (таблица 23).

##### ***3.1.3. Методы и функции управления***

Состав сложившихся методов управления, применяемых в хозяйстве, их взаимосвязь, формы их проявления, недостатки и положительные моменты их реализации.

Особенности применения экономических и других методов управления в современных условиях.

Соотношение экономических, административных и социально-психологических методов управления.

Распределение основных функций управления между работниками аппарата по «вертикали» и по «горизонтали». Регламентация функций управления между работниками отдельных служб. Соответствие выполнения функций управления должностным обязанностям.

Содержание, технология выполнения основных функций управления (планирование, контроль, анализ, организация и мотивация труда).

Организация труда работников управления, бюджет их рабочего времени (таблицы 12), документация и делопроизводство, источники информации;

Содержание документов, регламентирующих производственно-хозяйственную деятельность структурных производственных и функциональных подразделений (служб), а также управленческих работников.

Степень централизации и децентрализации функций управления, делегирование полномочий по «вертикали» и «горизонтали».

Состав и содержание новых функций управления (маркетинг и др.).

### ***3.1.4. Оперативное управление производством***

Органы и субъекты оперативного управления, затраты рабочего времени в течение рабочего дня руководителей и специалистов на выполнение функций оперативного управления – по данным хронографий рабочего дня, анкетирования, устного опроса (Приложения 10).

Распределение функций оперативного управления между ступенями и работниками управления: планирование, подбор и расстановка исполнителей, доведение до них задания, обеспечение материалами, инструментами, контроль соблюдения технологической, трудовой дисциплины, регулирование и координация рабочих и производственных процессов, производственной деятельности внутрихозяйственных подразделений, оперативный учет и анализ.

Вопросы и задачи оперативного управления, решаемые в течение рабочего дня руководителями и специалистами хозяйства (например, руководителем сельхозпредприятия, главным агрономом, главным инженером, начальником производственного участка, бригадиром).

Практика оперативного планирования – порядок, сроки, участники, содержание разработки оперативных планерок – периодичность, время, продолжительность, участники, решаемые вопросы, доведение до исполнителей.

Подготовка и проведение оперативно-производственных совещаний, заседаний, оперативный учет и анализ, движение оперативно-производственной информации.

Технические средства, используемые в процессе оперативного управления: перечень, общая стоимость, технические и функциональные возможности.

Недостатки в организации оперативного управления и пути их устранения.

### ***3.1.5. Управление научно-техническим прогрессом на предприятии***

Практика внедрения в производство достижений НТП за последние 3-5 лет в основном производстве, во вспомогательных и обслуживающих подразделениях, отделах и функциональных службах управления.



Роль руководителей и специалистов в управлении НТП, имеются ли у специалистов и руководителей личные творческие планы по внедрению достижений НТП.

Организация работы по управлению НТП и формы контроля за осуществлением плана внедрения достижений НТП.

Меры стимулирования и поощрения победителей за высокие достижения в области НТП, за изобретательство и рационализацию. Примеры внедрения НТП и оценка их экономической эффективности.

### ***3.1.6. Организация и оплата труда работников аппарата управления***

Система найма руководителей на должность, порядок назначения и освобождения специалистов от работы. Количественный и качественный состав работников управления.

Фотография рабочего дня в трехкратной повторности за одним из главных специалистов, специалистом экономической службы, руководителем внутрихозяйственного подразделения, заполнение опросных листов. Анализ состава выполняемых функций управления руководителями и специалистами предприятия.

Сложившаяся организация оплаты труда управленческих работников, порядок утверждения фонда оплаты труда управленческого персонала, система дополнительной оплаты и премирования с учетом выполнения контракта.

Трудовые договоры, порядок их заключения.

Система стимулирования работников аппарата управления.

### ***3.1.7. Организационная культура***

Объективная организационная культура (физическое окружение организации): здание и его дизайн, местоположение, оборудование и мебель, цвета и объем пространства, удобства, кафетерий, комнаты приема, стоянки для автомобилей и сами автомобили.

Субъективная организационная культура: ценности, нормы поведения, элементы «символики», такие как герои организации, истории об организации и ее лидерах, восприятие языка общения и лозунгов.

Ритуалы и церемонии, проводимые в организации: юбилеи, празднования достижений, зачисление в список лучших, публичные поощрения, коллективный отдых и т. д.

### **3.1.8. Образцы и формы таблиц для оформления результатов исследования предприятия**

**Таблица 1. Краткая характеристика предприятия**

Показатели	Форма для заполнения
Организационно-правовая форма хозяйствования	
Юридический адрес предприятия	
Год основания	
ФИО руководителя	
Периоды реорганизации предприятия за последние 10 лет	
Расстояние до районного и областного центров, км	
Наименование населенных пунктов в составе хозяйства	

**Таблица 2. Основные показатели размера предприятия**

Показатели	Годы			20__ г. в % к 20__ г.
	20__	20__	20__	
1. Стоимость валовой продукции в сопоставимых ценах, всего, тыс. руб.				
в т.ч. в растениеводстве				
в животноводстве				
2. Стоимость товарной продукции, всего, тыс. руб.				
в т.ч. в растениеводстве				
в животноводстве				
3. Среднегодовая численность работников, чел.				
4. Стоимость основных средств, тыс. руб.				
5. Количество тракторов, шт.				
6. Количество комбайнов, шт.				
7. Количество автомобилей, шт.				
8. поголовье КРС, гол.				
в т.ч. коров				
молодняк на откорме				
9. поголовье свиней, гол.				
10. поголовье овец, гол.				
11. поголовье птицы, гол.				
12. поголовье лошадей, гол.				
13. Площадь с.-х. угодий, га				
в т.ч. пашни				

**Таблица 3. Структура землепользования хозяйства**

Показатели	20__ г.		20__ г.		20__ г.	
	га	%	га	%	га	%
Всего земли						
в т.ч. сельхозугодий						
из них: пашни						
сенокосов						
пастбищ						
Лесополос						
Пруды и водоемы						

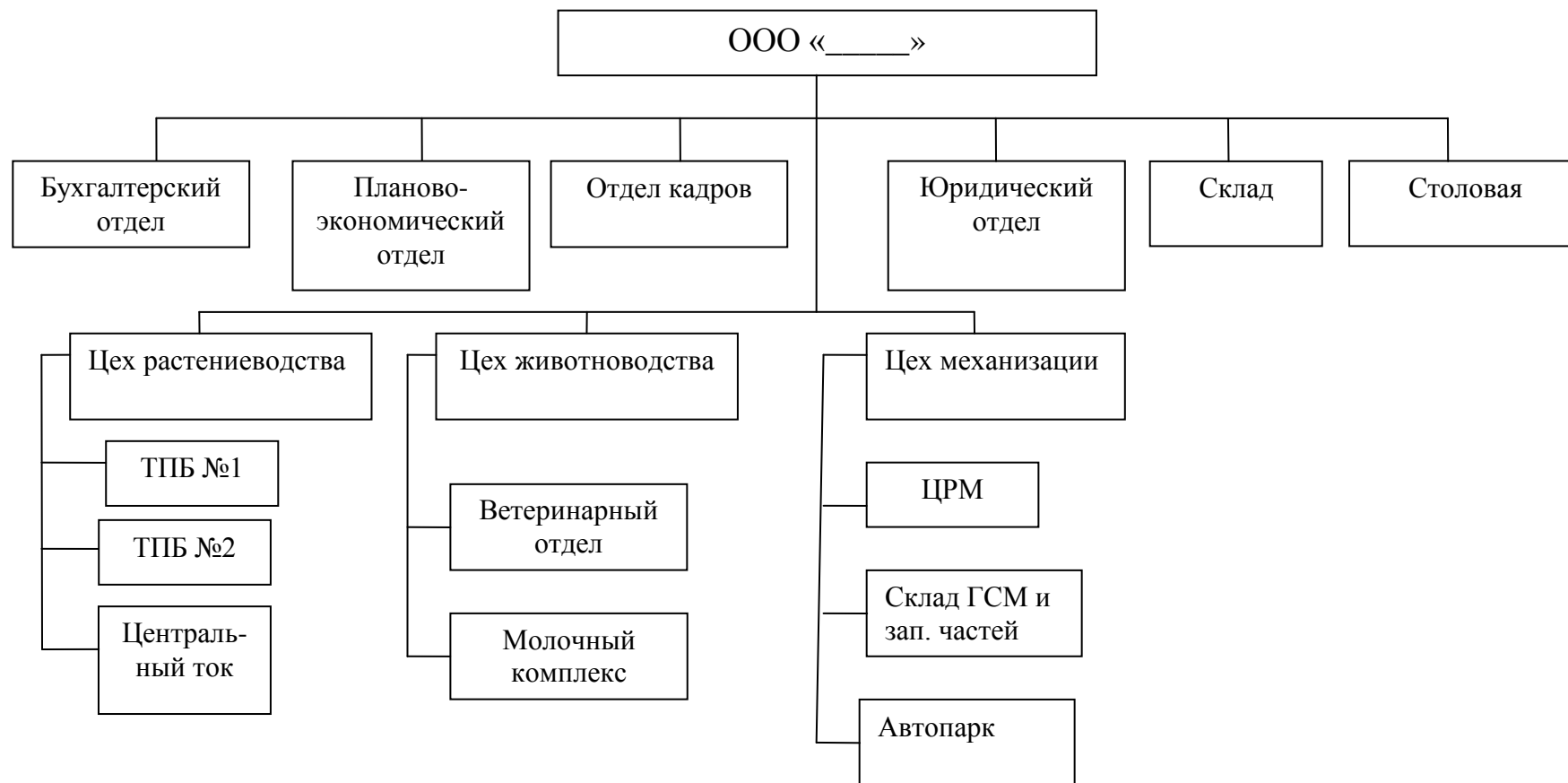
**Таблица 4. Состав и структура трудовых ресурсов предприятия**

Категории работников	Годы						20__ г. в % к 20__ г.
	20__		20__		20__		
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	
Всего по предприятию							
в т.ч. работники, занятые в сельхозпроизводстве							
из них							
в т.ч. трактористы-машинисты							
операторы машинного доения							
скотники КРС							
работники коневодства							
работники свиноводства							
работники овцеводства							
работники птицеводства							
Рабочие сезонные и временные							
Служащие							
из них руководители							
специалисты							
Работники, занятые в подсобных промышленных производствах							
Работники торговли и общественного питания							
Работники ЖКХ							
Работники занятые в строительстве хозяйственным способом							
Работники детских учреждений и учебных заведений							
Прочие работники							

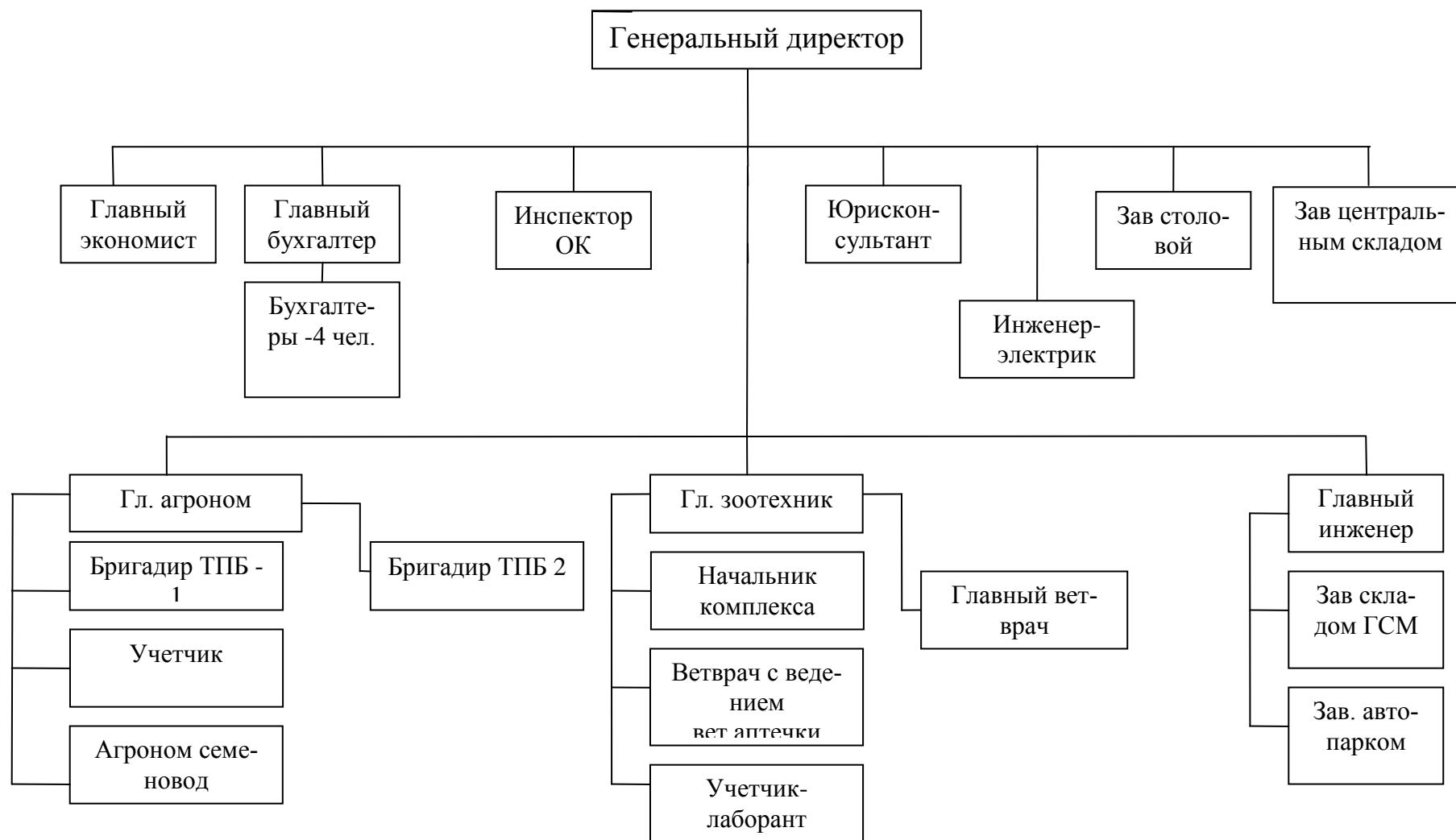
**Таблица 5. Размер и состав внутрихозяйственных подразделений сельскохозяйственных предприятий**

Виды и состав подразделений*	Форма организации труда и тип вторичного подразделения	Среднегодовая численность работников	Сельскохозяйственные угодья, га	в т.ч. пашни, га	Закреплено техники и с.-х. оборудования (по маркам), ед.	Закреплено скота и птицы		Расстояние до центральной усадьбы, км	Кому непосредственно подчиняется руководитель подразделения
						маточное стадо, гол.	молодняк, гол.		
1. Цех растениеводства									
1.1. Тракторно-полеводческая бригада (ТПБ) № 1									
1.2.									
1.3.									
.....									
2. Цех животноводства									
2.1. Молочно-товарная ферма (МТФ) № 1									
2.2.									
2.3.									
...									
3. Цех механизации									
3.1.									
3.2.									
...									
4.									
4.1.									
4.2.									
4.3.									
.....									
5.									

\*Примечание. В качестве вторичных подразделений основного производства выступают производственные участки (отделения), цехи (растениеводства, животноводства, механизации, и пр.). В составе вторичных подразделений основного производства выделяются первичные производственные подразделения (тракторные бригады, животноводческие фермы и др.).



**Рис. 1. Образец существующей организационной структуры управления сельскохозяйственного предприятия**



**Рис. 2. Образец существующей структуры управления сельскохозяйственным предприятием**

**Таблица 6. Размер и состав внутрипроизводственных подразделений  
несельскохозяйственных предприятий и организаций АПК**

№ п.п.	Вторичные и первичные подразделения	Форма организации труда и тип подразделения	Среднегодовая численность работников, чел.	Закреплено техники и оборудования (по маркам), ед.	Месторасположение, расстояние до центр. офиса, км	и т. д.	Кому непосредственно подчиняется руководитель подразделения
1							
	1.1.						
	1.2.						
2							
3							

**Таблица 7. Размеры и состав обслуживающих, вспомогательных, культурно-бытовых и подсобно-промышленных подразделений предприятия**

Подразделения	Размеры подразделения		Число работающих	Место расположение	Расстояние до центральной усадьбы	Кому непосредственно подчиняется руководитель подразделения
	ед. изм.	производственные мощности				
1. Автопарк						
2. Склад минеральных удобрений						
3. Склад семенной						
4. Ток						
5. Весовая						
6. и др.						
7. Центральная ремонтная мастерская						
8. Кузница						
9. Склад ГСМ						
10. Склад запасных частей						
11. ЖКХ						
12. Столовая						
13. Детский сад						
14. Дом культуры						
15. Бани						
16. Пекарня						
17. Столярная мастерская						
18. Пилорама						
19. Маслобойня						
20. Молочный цех						
21. Колбасный цех						
22. Сыродельный цех						
23. и т.д.						





**Таблица 12. Количественная оценка уровня организации труда работников аппарата управления**

№ пп.	Обозначение коэффициента	Наименование коэффициента	Расчетная формула коэффициента	Показатели для расчета		
				наименование	ед. изм.	примерный норматив
1	2	3	4	5	6	7
1.	Кэ	Коэффициент экстенсивного использования рабочего времени	$Kэ = 1 - \frac{\Pi}{\Phi}$	П – потери рабочего времени Ф – номинальный фонд рабочего времени	%  %	0,0  100,0
2	Кс	Коэффициент рациональности структуры затрат рабочего времени	$Kс = 1 - (\Phiз - Нз)$	Фз – фактические затраты по данному элементу рабочего времени Нз - нормативные затраты по данному элементу рабочего времени	%  %	Даются отдельно по всем работникам
3	К1	Коэффициент общего использования рабочего времени	$K1 = Kэ * Kс$			
Итого уровень рабочего времени работников аппарата управления У1 = К1						
4.	К2	Коэффициент регламентации деятельности между структурными подразделениями (службами)	$K2 = \frac{\Piу}{\Piобщ} * (1 - Нф)$	Пу - количество самостоятельных подразделений (служб), имеющих утвержденные положения Побщ – общее количество самостоятельных подразделений (служб) Нф - удельный вес несвойственных затрат рабочего времени	шт.  шт.  %	
5.	К3	Коэффициент регламентации труда между работниками	$K3 = \frac{Др}{Добщ} * (1 - \Phiф)$	Др - количество работников имеющих утвержденные должностные инструкции Добщ – общее количество работников Фф – удельный вес несвойственных функций	чел.  %	
Итого уровень регламентации труда в управлении У2 = (К2+К3):2						

**Продолжение таблицы 11**

6.	К4	Коэффициент управляемости	$K4 = \frac{Уфуп}{Унуп}$	Уфуп – фактическая норма управляемости Унуп – норматив управляемости	чел. чел.	
7.	К5	Коэффициент применения средств оргтехники	$K5 = \frac{Сф}{Сн} * \frac{Рмех}{Робщ}$	Сф – стоимость средств оргтехники на 1 работника факт. Сн – стоимость средств оргтехники на 1 человека Рмех - объем работ, выполняемых с помощью оргтехники Робщ –общий плановый объем работ	руб. руб. чел.-ч. чел.-ч.	270
Итого уровень применения средств оргтехники У5 = У6						
8.	К6	Коэффициент стабильности кадров	$K6 = 1 - \frac{Чу}{Чс}$	Чу - количество уволившихся за отчетный период Чс - среднесписочная численность работников	чел чел	0
9.	К7	Коэффициент трудовой дисциплины	$K7 = 1 - \frac{Дп}{До}$	Дп – количество потерянных человеко-дней в результате прогулов и других нарушений дисциплины	чел-дн	0
ВЫВОДЫ:						

**Таблица 13. Размер и структура посевных площадей по культурам**

Культуры	20__ г.		20__ г.		20__ г.		В среднем за 3 года	
	га	%	га	%	га	%	га	%
Зерновые и зерно-бобовые - всего								
Пшеница								
Рожь								
Ячмень								
Овес								
Просо								
Гречиха								
Горох								
Технические – всего								
Картофель								
Подсолнечник								
Сахарная свекла								
Овощные культуры и бахчи - всего								
Кормовые – всего								
Многолетние травы								
Однолетние травы								
Кормовые корнеплоды								
Кукуруза на силос								
Кукуруза на зеленый корм								
<b>ИТОГО</b>								

**Таблица 14. Урожайность сельскохозяйственных культур, ц/га**

Культуры	20__ г.	20__ г.	20__ г.	В среднем за 3 года, ц/га
Пшеница озимая				
Рожь озимая				
Пшеница яровая				
Ячмень				
Зерновые в среднем				
Рапс				
Просо				
Гречиха				
Горох				
Картофель				
Подсолнечник				
Сахарная свекла				
Многолетние травы				
Однолетние травы				
Кормовые корнеплоды				
Кукуруза на силос и зеленый корм				

**Таблица 15. поголовье животных на предприятии**

Виды животных	20__ г.		20__ г.		20__ г.	
	Всего, гол.	на 100 га с.-х. угодий, гол.	Всего, гол.	на 100 га с.-х. угодий, гол.	Всего, гол.	на 100 га с.-х. угодий, гол.
КРС - всего						
в т. ч. основное стадо						
скот на откорме						
Свиньи - всего						
в т. ч. основные свиноматки						
Овцы, всего						
в т. ч. основные овцематки						
Кони - всего						

**Таблица 16. Анализ использования основных фондов предприятия**

Показатели	20__ г.	20__ г.	20__ г.	20__ г.	20__ г.
				в % к 20__ г.	в % к 20__ г.
Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. руб.:					
производственных					
непроизводственных					
Энергетические мощности, л.с.					
Фондооснащенность, тыс. руб.					
Фондовооруженность, тыс. руб./чел.					
Энергооснащенность, л.с.					
Энерговооруженность, л.с./чел.					

**Таблица 17. Валовое производство продукции, центнеров**

Виды продукции	20__ г.	20__ г.	20__ г.	В среднем за 3 года
Пшеница				
в т. ч. озимая				
Рожь				
в т. ч. озимая				
Ячмень				
в т. ч. озимый				
Овес				
Просо				
...				
Гречиха				
Горох				
Соя				
....				
Сахарная свекла				
Подсолнечник				
Картофель				
Рапс				
...				
Многолетние травы				
Однолетние травы				
Кормовые корнеплоды				
Кукуруза на силос и зеленый корм				
Молоко				
Мясо КРС				
Мясо свиней				
Мясо овец				
Шерсть				
Продукция переработки				
Продукция подсобных производств				

**Таблица 18. Структура товарной продукции предприятия**

Виды продукции	20__ г.		20__ г.		20__ г.		В среднем за 3 года, %
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	
Продукция растениеводства							
Зерновые и зернобобовые							
Технические - всего							
в т. ч.:							
сахарная свекла							
подсолнечник							
рапс							
картофель							
В переработанном виде							
Прочая продукция растениеводства							
Продукция животноводства							
в т. ч.:							
молоко							
прирост живой массы КРС							
прирост живой массы свиней							
В переработанном виде							
Прочая продукция животноводства							
Продукция подсобных производств							
Всего по хозяйству							

**Таблица 19. Обеспеченность трудовыми ресурсами и их использование**

Показатели	20__ г.	20__ г.	20__ г.
Среднегодовое количество работников, чел.			
Стоимость валовой продукции в сопоставимых ценах, тыс. руб.			
Произведено валовой продукции на 1 работника, руб.			
Отработано за год, тыс. чел.-ч.			
Отработано одним работником, чел.-ч.			
Прямые затраты труда, всего, тыс. чел.-ч.			
в т.ч. в растениеводстве			
в животноводстве			
Общепроизводственные затраты, всего, тыс. чел.-ч.			
в т.ч. в растениеводстве			
в животноводстве			
Уровень трудообеспеченности (отношение годового запаса рабочего времени 1 работника – 1890 ч. к производственной нагрузке), %			

**Таблица 20. Динамика себестоимости 1 ц продукции, руб.**

Виды продукции	20__ г.	20__ г.	20__ г.	20__ г. в % к 20__ г.
Зерновые - всего				
в т.ч.: пшеница				
рожь				
ячмень				
овес				
просо				
Гречиха				
Горох				
Сахарная свекла				
Подсолнечник				
Картофель				
Многолетние травы				
Однолетние травы				
Кормовые корнеплоды				
Кукуруза на силос и зеленый корм				
Молоко				
Мясо КРС				
Мясо свиней				
Мясо овец				
Шерсть				

**Таблица 21. Динамика цен на 1 ц продукции, руб.**

Виды продукции	20__ г.	20__ г.	20__ г.	20__ г. в % к 20__ г.
Зерновые - всего				
Пшеница				
Рожь				
Ячмень				
Овес				
Просо				
Гречиха				
Горох				
Сахарная свекла				
Подсолнечник				
Картофель				
Многолетние травы				
Однолетние травы				
Кормовые корнеплоды				
Кукуруза на силос и зеленый корм				
Молоко				
Мясо КРС				
Мясо свиней				
Мясо овец				
Шерсть				

**Таблица 22. Эффективность производственно-сбытовой деятельности  
исследуемого предприятия**

Показатели	20__ г.	20__ г.	20__ г.	20__ г. в % к 20__ г.
1	2	3	4	5
Выручка от реализации произведенной продукции, тыс. руб.				
в т. ч.: растениеводства животноводства				
Полная себестоимость продукции, тыс. руб.				
в т. ч.: растениеводства животноводства				
Прибыль, тыс. руб.				
в т. ч.: растениеводства животноводства				
Уровень рентабельности, %				
в т. ч.: растениеводства животноводства				

**Таблица 23. Оценка эффективности управления**

Показатели	Годы			20__ г. в % к 20__ г.
	20__	20__	20__	
1	2	3	4	5
<b>I. Экономичность управления:</b>				
Удельный вес расходов на управление в себестоимости валовой продукции, %				
Удельный вес оплаты труда управленческого персонала:				
а) в общем фонде оплаты труда, %				
б) в себестоимости валовой продукции, %				
Отношение численности управленческих работников к общей численности работников хозяйства, %				
<b>II. Результативность управленческого труда:</b>				
Произведено валовой продукции на 1 управленческого работника, тыс. руб.				
Произведено валовой продукции на 1 чел.-ч., затраченный в управлении, руб.				
Получено прибыли на 1 управленческого работника, тыс. руб.				
Получено прибыли на 1 чел.-ч., затраченный в управлении, руб.				



**Таблица 24. Показатели оценки финансового состояния предприятия**

Показатели	Нормативное значение	20__ г.	20__ г.	Отклонение (+,-)
1	2	3	4	5
<b>1. Показатели ликвидности и платежеспособности</b>				
Коэффициент абсолютной ликвидности				
Коэффициент промежуточной ликвидности				
Коэффициент текущей ликвидности				
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами				
Коэффициент (утраты) восстановления платежеспособности				
<b>2. Показатели финансовой устойчивости</b>				
Коэффициент автономии				
Коэффициент финансовой зависимости				
Коэффициент финансовой устойчивости				
Коэффициент маневренности собственного капитала				
Коэффициент финансового риска				
<b>3. Показатели рентабельности, %</b>				
Рентабельность основной деятельности				
Рентабельность продаж				
Рентабельность собственного капитала				
Рентабельность активов по чистой прибыли				

### 3.2. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Философия бизнеса организации и основные направления ее социально-экономической политики. Миссия организации и ее стратегические цели.

Анализ внешней среды прямого воздействия (факторов маркетинговой среды) организации по следующим направлениям:

- учредители, вкладчики и акционеры,
- система законодательства,
- государственный контроль,
- потребители,
- поставщики,
- конкуренты,
- товары-заменители и др.

Анализ внешней среды косвенного воздействия (факторов маркетинговой среды) организации по следующим направлениям:

- современное состояние региональной экономики,
- научно-технический прогресс,
- политические процессы,
- социокультурные процессы,
- природно-экологическая ситуация.

Конкурентный анализ основных отраслевых рынков, стратегический анализ развития организации (SWOT-анализ): выявление сильных и слабых сторон организации, возможностей и угроз на отраслевых рынках (таблица 25).

Оценка конкурентной позиции организации на рынке. Наличие конкурентных преимуществ.

В условиях рыночной экономики выживаемость любого предприятия, его устойчивое положение на рынке товаров определяется уровнем его конкурентоспособности, то есть способности производить и сбывать товары, которые по ценовым и неценовым характеристикам более привлекательны для потребителей, чем товары их конкурентов. Она характеризует возможности и динамику приспособления фирмы к условиям рыночной конкуренции. Важный аспект конкурентоспособности – наличие конкурентных преимуществ.

Чтобы предприятие стало лидером на рынке, ему необходимо опережать конкурентов в нововведениях в системе производства, сбыта, в установлении новых цен, снижении издержек и т. д. Для определения конкурентоспособности предприятия необходимо рассмотреть основные показатели его производственно-сбытовой деятельности в сравнении с аналогичными показателями других предприятий-конкурентов в районе, области (табл. 26, 27).

Особенности и проблемы стратегического управления на предприятии.

Стратегические перспективы организации.

**Таблица 25. Образец SWOT-матрицы для сельскохозяйственного предприятия**

	<p><b>ВОЗМОЖНОСТИ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Государственная поддержка аграрной сферы АПК.</li> <li>2. Низкий уровень самообеспечения страны и региона стратегически важными видами с.-х. сырья и продовольствия.</li> <li>3. Растущий спрос на продовольствие на мировом рынке.</li> <li>4. Появление новых технологий в сельскохозяйственном производстве.</li> </ol>	<p><b>УГРОЗЫ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Высокая степень зависимости от природных факторов.</li> <li>2. Нестабильная экономическая ситуация в стране.</li> <li>3. Усиление конкуренции.</li> <li>4. Повышение стандартов качества продукции в связи с правилами ВТО.</li> </ol>
<p><b>СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Оптимальная организационная структура.</li> <li>2. Использование новых технологий в растениеводстве и животноводстве.</li> <li>3. Квалифицированный персонал.</li> <li>4. Положительная кредитная история.</li> <li>5. Финансовая устойчивость предприятия.</li> </ol>	<p><b>СиВ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Увеличение объемов производства за счет использования имеющихся ресурсов.</li> <li>2. Использование мер государственной поддержки с.-х. товаропроизводителей.</li> <li>3. Расширение рынков сбыта.</li> </ol>	<p><b>СиУ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Страхование и диверсификация производства.</li> <li>3. Участие в региональных товарных программах.</li> <li>3. Повышение конкурентоспособности предприятия за счет повышения качества продукции и расширения рынков ее сбыта.</li> </ol>
<p><b>СЛАБЫЕ СТОРОНЫ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Слабо используются маркетинговые инструменты в работе предприятия.</li> <li>2. Предприятие не заключает договоры на поставку продукции на долгосрочной основе.</li> <li>3. Отсутствие мощностей для хранения продукции.</li> <li>4. Слабо организована переработка продукции животноводства.</li> </ol>	<p><b>СЛВ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Разработка комплексов маркетинга по основным видам товарной продукции.</li> <li>2. Строительство мощностей для хранения продукции.</li> <li>3. Получение дополнительной прибыли от переработки молока.</li> <li>4. Использование рекламы и других инструментов стимулирования спроса и сбыта.</li> </ol>	<p><b>СЛУ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Усиление профилактических антикризисных мер на предприятии.</li> <li>2. Мониторинг маркетинговой среды предприятия.</li> <li>3. Поиск новых целевых потребителей.</li> <li>4. Повышение качества продукции.</li> </ol>

**Таблица 26. Основные показатели производственной деятельности  
сельскохозяйственных предприятий \_\_\_\_\_ района**

Наименование предприятий	Площадь сельско- хозяйст- венных угодий, га	R	Средне- годовая числен- ность ра- ботников, чел.	R	Средне- годо- вая стоимость основных средств, тыс. руб.	R	Прибыль (убыток) в расчете на 1 средне- годового работ- ника, руб./чел.	R	Прибыль (убыток) в расчете на 1 га сельскохозяй- ственных угод- ий, руб./га	R	Уровень рентабель- ности (оку- паемости), %	R	Сум- ма R, балл.
ООО «-----»	4863	3	103	3	27658	6	(39874)	5	(844)	5	(66)	5	27
<b>ООО «Гелиос»</b>	<b>3168</b>	<b>5</b>	<b>33</b>	<b>6</b>	<b>65844</b>	<b>3</b>	<b>461060</b>	<b>2</b>	<b>4803</b>	<b>2</b>	<b>26</b>	<b>3</b>	<b>21</b>
ООО « »	4000	4	68	5	28326	5	149323	3	2583	3	30	2	22
ООО « »	3132	6	87	4	33828	4	18229	4	506	4	3,2	4	26
ООО « »	11359	1	303	1	94640	1	(109686)	6	(2926)	6	(78,4)	6	21
ООО «...»	8601	2	183	2	93007	2	483333	1	10283	1	53,6	1	9

**Таблица 27. Основные показатели производства молока (зерна, семян подсолнечника, мяса КРС и др.)  
в сельскохозяйственных предприятиях \_\_\_\_\_ района**

Наименование предприятия	Произведено молока, ц	R	Продуктивность, ц/га	R	Себестоимость 1 ц молока, руб./ц	R	Цена реализации 1 ц молока, руб.	R	Производственные затраты на 1 ц молока, руб./ц	R	Сумма рейтингов (R), балл.
1. ООО «-----»	2076,0	5	21,6	5	2919,1	5	1774,7	1	3243,3-	5	21
2. ООО «...»	14407,0	3	57,6	1	851,7	1	1399,5	3	952,4	1	9
3. ООО СХП «...»	10640,0	4	47,3	3	1178,4	3	1327,5	4	1312,4	3	17
4. ООО «....»	32120,0	1	35,7	4	1626,0	4	1135,3	5	1856,2	4	18
5. ООО «...»	26647,0	2	55,5	2	1140,3	2	1543,3	2	1267,0	2	10
В среднем по району	x	x		x		x		x		x	x

### 3.3. МАРКЕТИНГ

Система маркетинга на предприятии: структура маркетинговой службы (отдела), основные функции маркетинга и их распределение между работниками службы.

Анализ планов производственно-хозяйственной деятельности на текущий год, бизнес-планов и маркетинговых программ, разрабатываемых в организации для достижения стратегических целей.

Сложившаяся система материально-технического снабжения, сервиса, лизинга. Основные поставщики материально-технических ресурсов, формы договоров на поставку. Особенности управления обеспечением материально-техническими ресурсами хозяйств на предприятии – как осуществляется агро-сервис, ветобслуживание и т. п., роль служб хозяйства в обеспечении стабильной работы производства.

Технико-экономический (таблицы 13-22) и финансовый анализ (таблицы 26, 27) развития предприятия за последние 3 года, выявленные тенденции.

Оценка основных каналов реализации производимой продукции и услуг. Договоры с потребителями. Основные формы и виды документов, регламентирующих сбытовую деятельность предприятия, состав работников, выполняющих данную функцию маркетинга.

Оценка эффективности маркетинговой деятельности на исследуемом предприятии (таблица 28 – образец).

**Таблица 28. Образец оценки эффективности маркетинговой деятельности**

Критерии эффективности	Распределение оценок			
	плохое	удовлетворительное	хорошее	очень хорошее
Цели и стратегии		+		
Целевая сегментация		+		
Позиционирование и дифференциация			+	
Управление ценообразованием		+		
Управление продуктом		+		
Управление рекламой	+			
Связи с общественностью	+			
Управление продвижением		+		
Обслуживание клиентов		+		
Управление распределением		+		
Развитие новых товаров		+		
Маркетинговые исследования	+			
Управление сбытом			+	
Организация маркетинга	+			

### 3.4. АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

В данном разделе должны быть отражены следующие вопросы:

- оценка финансового состояния предприятия (табл. 24);
- определение вероятности банкротства предприятия (табл. 29);
- диагностика причин возникновения кризисных явлений и факторов, оказывающих негативное влияние на деятельность предприятия;
- принципы и правила составления и ведения реестра кредиторов предприятия;
- оценка финансовой дисциплины предприятия (определение величины задолженности, наличия просроченной задолженности);
- определение дебиторов предприятия;
- оценка возможности восстановления платежеспособности предприятий в реабилитационных процедурах банкротства;
- оценка мероприятий по восстановлению платежеспособности в процедурах финансового оздоровления и внешнего управления (если такие присутствуют на предприятии);
- нормативно-правовая база, методические материалы и инструктивные документы по различным направлениям антикризисной деятельности;
- оценка сопровождения процедур банкротства (если такие присутствуют на предприятии) и др.

Пятифакторная модель Э. Альтмана (модифицированный вариант):

$$Z = 0,717 X_1 + 0,843 X_2 + 3,107 X_3 + 0,42 X_4 + 0,995 X_5$$

**Таблица 29. Оценка вероятности банкротства методом Э. Альтмана**

Показатели	20__ г.	20__ г.
Собственный капитал/ сумма активов ( $x_1$ )		
Нераспределенная прибыль/сумма активов ( $x_2$ )		
Прибыль до уплаты процентов/сумма активов ( $x_3$ )		
Балансовая стоимость собственного капитала/ заемный капитал ( $x_4$ )		
Объем продаж/сумма активов ( $x_5$ )		
Z-Альтмана		
Заключение		

Уровень ожидаемого банкротства с помощью модели Альтмана оценивается по следующей шкале:

Z-счет	Вероятность банкротства:
До 1,8	Очень высокая
1,81-2,70	Высокая
2,71-2,99	Возможная
3,00 и выше	Очень низкая

### 3.5. УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

В современных условиях управление человеческими ресурсами является важнейшим направлением корпоративного менеджмента, которое определяет общие направления политики в области взаимоотношений в сфере наемного труда в рамках организации. Таким образом, возникает необходимость создания особой культуры в пределах организации, которая бы благоприятствовала сотрудничеству и взаимоотношениям между работниками.

Корпоративное управление предполагает создание у персонала мотивации к информационной открытости по поводу своей включенности в интересы коллектива, чтобы обеспечить длительную непротиворечивость этих интересов, т. е. определить мотивы выбора (или соучастия в выборе) стратегии и тактики организации.

Командность – это совместное видение сотрудниками (и владельцами) организации в целом, т. е. понимание ее деятельности, тактики и стратегии, миссии и даже выбранной формы корпоративного стиля. Формирование корпоративной команды есть формирование организации, основанной на взаимодополнении интересов ее участников, что невозможно без знания интересов друг друга.

В данном разделе должны быть отражены следующие вопросы:

- характеристика существующей корпоративной культуре, философия бизнеса организации и основные направления ее социально-экономической политики, миссия организации и ее стратегические цели;
- сложившаяся в организации система управления персоналом: порядок подбора и приема сотрудников, их увольнения, поощрения и наказания;
- практика и методы разрешения возникающих на предприятии конфликтов и трудовых споров, система мотивации персонала;
- анализ системы оценки и аттестации персонала;
- оценка состава и структуры работников организации (табл. 4, 8-10,19);
- анализ использования рабочего времени (табл. 11);
- анализ движения человеческих ресурсов предприятия (табл. 30).

Источниками информации для анализа трудовых ресурсов служат: форма статистической отчетности №5-АПК «Сведения о численности, заработной плате и движении работников», первичная документация по труду: договоры, контракты, приказы (распоряжения) о приеме на работу и о прекращении трудового договора, личная карточка, записка о предоставлении отпуска, табель учёта использования рабочего времени и расчёта заработной платы, наряды на выполнение работ, нормы, расчётно-платёжные ведомости, опросные листы, анкеты социологических исследований и др.

Анализ движения человеческих ресурсов осуществляется в динамике за ряд лет на основе следующих коэффициентов:

коэффициент оборота по приёму ( $K_{\Pi}$ ) – это отношение численности всех принятых работников за отчетный период ( $R_{\Pi}$ ) к среднесписочной численности работников за тот же период ( $R_{CC}$ ):

$$K_{\Pi} = R_{\Pi} / R_{CC},$$



коэффициент оборота по выбытию ( $K_B$ ) – это отношение всех уволившихся работников ( $R_Y$ ) в отчетном периоде к среднесписочной численности работников:

$$K_B = R_Y / R_{CC},$$

сумма значений коэффициентов по приему и выбытию характеризует общий оборот рабочей силы:

$$K_{Общ} = K_{П} + K_B$$

Оборот рабочей силы делится на излишний и нормальный. Нормальный – это оборот, который не зависит от организации, обусловлен такими причинами как призыв в армию, уход на пенсию и на учебу, переход на выборные должности и др. Увольнение по собственному желанию, за прогулы относят к излишнему обороту рабочей силы.

Коэффициент текучести кадров ( $K_T$ ) – это отношение излишнего оборота рабочей силы ( $R_{Y^*}$ ) за определенный период к среднесписочной численности ( $R_{CC}$  = сумма списочной численности за все дни в периоде / число дней в периоде)

$$K_T = R_{Y^*} / R_{CC}$$

Коэффициент постоянства состава ( $K_{Пост}$ ) – это отношение количества работников, проработавших весь периода ( $R_P$ ) к среднесписочной численности:

$$K_{Пост} = R_P / R_{CC}.$$

Уровень трудовой дисциплины ( $K_D$ ) определяется по расчету.

$$K_D = 1 - R_{П} / R_{CC},$$

где  $R_{П}$  – количество работников, уволенных за прогулы.

**Таблица 30. Движение работников в исследуемой организации**

Показатели	Результат оценки
Всего работников, чел.	
Списочный состав работников на начало периода, чел.	
Принято работников – всего, $R_{П}$	
в том числе на дополнительно введенные рабочие места	
Выбыло работников – всего, $R_Y$	
из них: в связи с сокращением численности работников	
в том числе в связи с массовым увольнением	
по собственному желанию, $R_{Y^*}$	
в том числе, уволенных за прогулы, $R_{П}$	
Списочный состав работников на конец отчетного периода	
Количество работников, проработавших весь период, $R_P$	
Среднесписочная численность работников, $R_{CC}$	
Коэффициент оборота по приему, $K_{П}$	
Коэффициент оборота по выбытию, $K_B$	
Общий оборот рабочей силы, $K_{Общ}$	
Коэффициент текучести кадров, $K_T$	
Уровень трудовой дисциплины, $K_D$	
Коэффициент постоянства состава, $K_{Пост}$	

## **ПРИЛОЖЕНИЯ К ОТЧЕТУ**

1. Дневник производственно-профессиональной практики.
2. Баланс коммерческой организации за последние три года.
3. Годовые отчеты организации за последние три года.
4. Производственно-финансовый план на текущий год.
5. Штатное расписание аппарата управления предприятия.
6. Схема фактической организационной структуры предприятия
7. Схема структуры управления предприятия
8. Схема соподчинения
9. Положение по оплате труда работников управления (выписка из положения по оплате труда).
10. Хронографии (фотографии) рабочего дня руководителей и специалистов, опросные листы работников управления.

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. / И. Ансофф; науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989.
2. Антикризисное управление предприятиями и банками: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по экон. и инженер. Специальностям / В.Г. Балашов, В.В. Григорьев, В.И. Гусев и др.; ред. Г.К. Таль, Г.Б. Юн. – М.: Дело, 2006. – 839 с.
3. Антикризисное управление: учеб. пособие для студентов вузов/ А.Т. Зуб. – М.: Аспект Пресс, 2006. – 318 с.
4. Антикризисное управление: Учебное пособие по специальности «Менеджмент организации» / К.В. Балдин, О.Ф. Быстров, В.В. Перцов, М.М. Соколов; под ред. К.В. Балдина. – М.: Гардарики, 2006. – 272 с.
5. Афоничкин А.И. Управленческие решения в экономических системах: учебник по специальности «Менеджмент» / А.И. Афоничкин, Д.Г. Михаленко. – М. . СПб. : Питер, 2009. – 480 с.
6. База данных Министерства сельского хозяйства РФ. Электронный ресурс: <http://www.mcsx.ru>.
7. Бурцева Т.А. Управление маркетингом: Учебное пособие / Т.А. Бурцева, В.С. Сизов, О.А. Цень. – М: 2005. – 136 с.
8. Веснин В.Р. Менеджмент: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации»/ В.Р.Веснин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Проспект, 2007. – 502 с.
9. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник для вузов по напр. «Менеджмент» / О.С. Виханский. – М.: Гардарики, 2000 г.
10. Грэхем Х.Т. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие для вузов / Х.Т. Грэхем, Р. Беннетт; Пер. с англ. под ред. Т.Ю. Базарова и Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 598 с.
11. Закшевская Е.В. Агропродовольственный рынок и маркетинг: теория, методология и практика / Е.В. Закшевская. – Воронеж: Центрально-Черноземное книжное издательство, 2003. – 285 с.
12. Корчагин А.П. Стратегическое планирование: Учебное пособие / А.П. Корчагин, В.В. Соловьёв. – М.: МИИТ, 2011. - 176 с.
13. Котлер Ф. Маркетинг от А до Я: 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер / Ф. Котлер. – М., 2010. – 211 с.
14. Мансуров Р.Е. Критерии оценки конкурентоспособности агропромышленного предприятия / Р. Е. Мансуров // Вестник Российской академии сельскохозяйственных наук. – Б.м. – 2011, С. 22-24.
15. Маркетинг: Учебное пособие / Е.В. Закшевская, Р.П. Белолипов, О.В. Фирсова, Д.С. Климентов, И.В. Рысикова// Под ред. д.э.н., проф. Закшевской Е.В. – М.: КолоСс, 2012. – 247 с.
16. Менеджмент: Учебное пособие / Е.В. Закшевская, С.Н. Коновалова, Р.П. Белолипов; под ред. д.э.н., проф. Закшевской Е.В. – Воронеж: ФГБОУ ВПО Воронежский ГАУ, 2013. – 442 с.

17. Менеджмент в АПК: учебник для студентов вузов по специальности 080502 «Экономика и управление на предприятии АПК»/Ю.Б. Королев [и др.]. – М.: КолосС, 2007. – 422 с.
18. Назаренко Н.Т. Экономика отрасли (сельского хозяйства) / Н.Т. Назаренко, С.А. Горланов, Ю.Ю. Попов. - 2-е изд. под общ. ред. проф. Н.Т. Назаренко. – Воронеж: ФГОУ ВГАУ, 2009. – 272 с.
19. Нечаев В. Оценка экономической эффективности агропроизводства / В. Нечаев, Н. Сайфетдинова, С. Фетисов // Экономика сельского хозяйства России. – 2009. – №10.
20. Петров А.Н. Стратегический менеджмент / под ред. Петрова А.Н. – СПб.: Питер, 2005. – 496 с.
21. Практикум по управлению сельскохозяйственным производством / Г.И. Будылкин, Ю.Б. Королев, В.В. Прошин и др.; Под ред. Г.И. Будылкина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Агропромиздат, 1986. – 192 с.
22. Савельева Н.А. Управление конкурентоспособностью фирмы: Учебник / Н.А. Савельева. – Ростов н/Д: Феникс, 2009. – 382 с.
23. Справочник по планированию агропромышленного производства / А.С. Алексеенко, А.С. Анненко, А.В. Саввин, Л.Г. Шустова и др.: под ред. д.э.н. профессора К.С. Терновых; в 2-х частях. – Елец: МУП «Типография», 2006.
24. Управление качеством на предприятиях АПК: Учебное пособие / А.И. Тарасов, А.В. Пошатаев, М.А. Кауфман и др.; Под общ. ред. А.И. Тарасова. – М.: Изд-во РГАУ-МСХА, 2012. – 303 с.
25. Управление маркетингом в АПК: Учебник / А.В. Пошатаев, Т.А. Бурцева, М.А. Кауфман и др.; Под ред. А.В. Пошатаева. – М.: Изд-во РГАУ-МСХА им. К.А. Тимирязева, 2011. – 279 с.
26. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник; 7-е изд., испр. и доп. / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Дело, 2006. – 448 с.
27. Фатхудинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации / Р. Фатхудинов. – М. Экспо, 2007. – 289 с.
28. Чайникова Л.Н. Конкурентоспособность предприятия / Л.Н. Чайникова, В.Н. Чайников. – Тамбов: – ТГТУ, 2007. – 192 с.
29. Шеметов П.В. Менеджмент: управление организационными системами: Учебное пособие / П.В. Шеметов, Л.Е. Чередникова, С.В. Петухова. – М.: Издательство «Омега-Л», 2012. – 407 с.
30. Экономика предприятия: Учебник для вузов; 5-е изд. / Под ред. Акад. В.М. Семенова – СПб.: Питер, 2008. – 416 с.