

**МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
Высшего образования  
Воронежский государственный аграрный университет  
имени императора Петра I**

**Методические указания  
для самостоятельной работы по дисциплине  
«Основы экономики, менеджмента и маркетинга»  
для обучающихся по специальности  
35.02.05 Агрономия**

Воронеж 2022 г.

**ОПЦ.06 Основы экономики, менеджмента и маркетинга:** методические указания для самостоятельной работы обучающихся по специальности среднего профессионального образования 35.02.05 Агротомия / ФГБОУ ВО Воронежский ГАУ; сост.: доцент Федулова И.Ю. – Воронеж, 2022. – 20 с.

Составитель: Федулова И.Ю.

Методические указания для самостоятельной работы по учебной дисциплине Основы экономики, менеджмента и маркетинга предназначены для обучающихся СПО по специальности среднего профессионального образования 35.02.05 Агротомия.

### **Общие положения**

Методические указания, по дисциплине Основы экономики, менеджмента и маркетинга, входят в цикл общепрофессиональных дисциплин учебного плана подготовки специалистов среднего звена и предназначены для обучающихся специальности 35.02.05 Агрономия.

Самостоятельная работа – планируемая учебная, учебно-исследовательская, выполняемая во внеаудиторное время по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия.

Самостоятельная работа является важным видом учебной и научной деятельности обучающихся в соответствии с федеральными государственными образовательными стандартами среднего профессионального образования.

Целью самостоятельной работы является овладение фундаментальными знаниями, профессиональными умениями и навыками по основам экономики исследовательской деятельности.

Самостоятельная работа обучающихся способствует развитию самостоятельности, ответственности и организованности, творческого подхода к решению проблем учебного и профессионального уровня.

Задачами самостоятельной работы обучающихся являются:

- систематизация и закрепление полученных теоретических знаний и практических умений студентов;
- углубление и расширение теоретических знаний;
- формирование умений использовать нормативную, правовую, справочную документацию и специальную литературу;
- развитие познавательных способностей и активности студентов: творческой инициативы, самостоятельности, ответственности и организованности;
- формирование самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации;
- развитие исследовательских умений;
- использование материала, собранного и полученного в ходе самостоятельных занятий на практических занятиях, для эффективной подготовки к итоговым зачетам.

Внеаудиторная самостоятельная работа выполняется студентом по заданию преподавателя, но без его непосредственного участия. Основными видами самостоятельной работы студентов без участия преподавателей являются:

- формирование и усвоение содержания конспекта лекций на базе рекомендованной преподавателем учебной литературы, включая информационные образовательные ресурсы (электронные учебники, электронные библиотеки и др.);
- проработка материала конспекта, составленного на уроке при изучении нового материала;
- написание докладов;
- подготовка к практическим занятиям, их оформление;
- выполнение домашних заданий в виде решения отдельных задач, проведения типовых расчетов, расчетно-компьютерных и индивидуальных работ по отдельным разделам содержания дисциплин и т.д.

Максимальное количество часов на учебную дисциплину Основы экономики, предусмотренное учебным планом, составляет – 78 часов, в том числе:

- обязательная аудиторная нагрузка обучающегося составляет 52 часа;
- самостоятельная работа обучающегося - 20 часов.

Самостоятельная работа студентов является обязательной для каждого студента и определяется учебным планом.

## Методические указания для самостоятельной работы по подготовке конспекта, реферата, сообщения

### Составление конспекта

Написание конспекта первоисточника (учебника, книги, монографии и пр.) - представляет собой вид внеаудиторной самостоятельной работы обучающегося по созданию обзора информации, содержащейся в объекте конспектирования, в более краткой форме. В конспекте должны быть отражены основные принципиальные положения источника, то новое, что внес его автор, основные методологические положения работы, аргументы, этапы доказательства и выводы. Следует обратить внимание на специфику авторского подхода и понятия, используемые автором, сформулировать основную проблему и главные идеи работы.

Ценность конспекта значительно повышается, если обучающийся излагает мысли своими словами, в лаконичной форме.

Конспект должен начинаться с указания реквизитов источника (фамилии автора, полного наименования работы, места и года издания). Особо значимые места, примеры выделяются цветным подчеркиванием, взятием в рамку, пометками на полях, чтобы акцентировать на них внимание и прочнее запомнить.

Работа выполняется письменно. Озвучиванию подлежат главные положения и выводы работы в виде краткого устного сообщения (3-4 мин) в рамках теоретических и практических занятий. Контроль может проводиться и в виде проверки конспектов преподавателем.

#### **Критерии оценки:**

- содержательность конспекта, соответствие плану;
- отражение основных положений, результатов работы автора, выводов;
- ясность, лаконичность изложения мыслей студента;
- наличие схем, графическое выделение особо значимой информации;
- соответствие оформления требованиям;
- грамотность изложения;
- конспект сдан в срок.

**Конспект** – это краткое связное изложение содержания произведения или его части, без подробностей и второстепенных деталей. По своей структуре и последовательности конспект должен соответствовать плану произведения. Поэтому важно сначала составить план, а потом писать конспект в виде ответа на вопросы плана. Если произведение разделено на мелкие озаглавленные части, то заголовки можно рассматривать как пункты плана, а из текста каждой части следует записать те мысли, которые раскрывают смысл заголовка.

Требования к написанию конспекта:

- Краткость, сжатость, целесообразность каждого записываемого слова.
- Содержательность записи. Записываемые мысли следует формулировать кратко, но без ущерба для смысла. Объем конспекта, как правило, меньше объема изучаемого текста в 7-15 раз. Конспект может быть как простым, так и сложным по структуре. Это зависит от содержания книги и цели ее изучения.

#### **Методические рекомендации по конспектированию.**

- Прежде чем начать составлять конспект, нужно ознакомиться с книгой (разделом, темой), прочитать ее сначала и до конца, понять прочитанное.
- Составляется план конспектируемого текста.
- Запись лучше всего делать по прочтении не одного – двух абзацев текста, а целого

параграфа или главы (если она небольшая).

- Конспектирование ведется не с целью иметь определенные записи, а для более полного овладения содержанием изучаемой книги.

- В записях отмечается и выделяется все то новое, интересное и нужное, что особенно привлекло внимание.

- После того, как сделана запись содержания параграфа, главы, следует перечитать ее, затем вновь обратиться к тексту и проверить себя, правильно ли изложено основное его содержание.

#### **Техника конспектирования:**

- конспектируя книгу большого объема, запись лучше всего вести в общей тетради;  
- на каждой странице слева оставляются поля шириной 25-30 мм для записи коротких подзаголовков, кратких замечаний, вопросов;

- каждая страница тетради имеет порядковый номер;

- для повышения разборчивости (читаемости) записи оставляют интервалы между строками, абзацами. Новую мысль начинают с красной строки;

- при записи широко используют различные сокращения и условные знаки, но не в ущерб смыслу записанного. Рекомендуется применять общеупотребительные сокращения, например:

м.б. – может быть

б.ч. – большей частью

гос. – государственный

д.б. – должно быть и т.д.

Не следует сокращать имена и названия, кроме очень часто повторяющихся. В конспекте не должно быть механического переписывания текста без продумывания его содержания и смыслового анализа.

Овладение навыками конспектирования требует от обучающегося целеустремленности, повседневной самостоятельной работы.

### **Подготовка реферата**

При выполнении реферата необходимо использовать нормативные акты, научную литературу, справочники и Интернет-ресурсы. Текстовый материал должен сопровождаться рисунками, схемами, таблицами и т.д.

Составляя материал, необходимо ориентироваться на план реферата. План (простой и сложный) дает общее представление о прочитанном, раскрывает структуру темы, раздела или книги, выделяет определенный круг вопросов в их последовательности и взаимосвязи, помогает мобилизовать внимание и восстанавливать в памяти прочитанное. Для составления плана необходимо внимательно прочитать учебный материал, продумать его содержание, выделить основные вопросы и озаглавить каждый выделенный вопрос.

Требования к оформлению реферата.

- титульный лист (указываются название министерства, образовательного учреждения, кафедра, дисциплина, тема реферата, Ф.И.О. выполнившего обучающегося, Ф.И.О. проверяющего преподавателя, город и год выполнения).

- оглавление (в нем последовательно указываются названия пунктов доклада, указываются страницы, с которых начинается каждый пункт).

- введение (формулируется суть исследуемой проблемы, обосновывается выбор темы, определяются ее значимость и актуальность, указываются цель и задачи, дается характеристика используемой литературы)

- основная часть (каждый раздел ее доказательно раскрывает исследуемый вопрос)

- заключение (подводятся итоги или делается обобщенный вывод по теме реферата)

- список литературы.

Защита реферата предусмотрена на практических занятиях, регламент выступления

5-7 минут. Наиболее предпочтительной формой изложения материала являются тезисы. По желанию обучающийся может подготовить презентацию для повышения наглядности подачи материала.

Подготовка сообщения

Сообщение – вид самостоятельной научно-исследовательской работы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы; приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее.

Общая структура такого сообщения может быть следующей:

- актуальность исследования (чем интересно направление исследований, в чем заключается его важность, какие ученые работали в этой области, каким вопросам в данной теме уделялось недостаточное внимание);

- цель работы (в общих чертах соответствует формулировке темы исследования и может уточнять ее);

- задачи исследования (конкретизируют цель работы, «раскладывая» ее на составляющие);

- результаты исследования. Краткое изложение новой информации, которую получил исследователь в процессе наблюдения или эксперимента. При изложении результатов желательно давать четкое и немногословное истолкование новым фактам. Полезно привести основные количественные показатели и продемонстрировать их на используемых в процессе доклада графиках и диаграммах;

- выводы исследования. Умозаключения, сформулированные в обобщенной, конспективной форме. Они кратко характеризуют основные полученные результаты и выявленные тенденции. Выводы желательно пронумеровать: обычно их не более 4 или 5.

Требования к оформлению письменного сообщения такие же, как и при написании реферата. Регламент выступления на лабораторных занятиях – 3-4 минуты.

### **Методические рекомендации по подготовке презентации**

Компьютерную презентацию, сопровождающую выступление докладчика, удобнее всего подготовить в программе MS PowerPoint. Презентация как документ представляет собой последовательность сменяющих друг друга слайдов. Чаще всего демонстрация презентации проецируется на большом экране, реже – раздается собравшимся как печатный материал.

Количество слайдов пропорционально содержанию и продолжительности выступления (например, для 5-минутного выступления рекомендуется использовать не более 10 слайдов). На первом слайде обязательно представляется тема выступления и сведения об авторах. Следующие слайды можно подготовить, используя две различные стратегии их подготовки: на слайды помещается фактический и иллюстративный материал (таблицы, графики, фотографии и пр.), который является уместным и достаточным средством наглядности, помогает в раскрытии стержневой идеи выступления. В этом случае к слайдам предъявляются следующие требования:

- выбранные средства визуализации информации (таблицы, схемы, графики и т. д.) соответствуют содержанию;

- использованы иллюстрации хорошего качества (высокого разрешения), с четким изображением. Максимальное количество графической информации на одном слайде – 2 рисунка (фотографии, схемы и т.д.) с текстовыми комментариями (не более 2 строк к каждому).

Наиболее важная информация должна располагаться в центре экрана. Обычный слайд, без эффектов анимации, должен демонстрироваться на экране не менее 10 - 15 секунд. За меньшее время присутствующие не успеют осознать содержание слайда.

Слайд с анимациями в среднем должен находиться на экране не меньше 40-60 секунд (без учета времени на случайно возникшее обсуждение). В связи с этим лучше настроить презентацию не на автоматический показ, а на смену слайдов самим докладчиком. Особо тщательно необходимо отнестись к оформлению презентации.

Для всех слайдов презентации по возможности необходимо использовать один и тот же шаблон оформления, кегль – для заголовков - не меньше 24 пунктов, для информации - для информации не менее 18.

В презентациях не принято ставить переносы в словах. Наилучшей цветовой гаммой для презентации являются контрастные цвета фона и текста (белый фон – черный текст; темно-синий фон – светло-желтый текст и т. д.). Лучше не смешивать разные типы шрифтов в одной презентации. Рекомендуется не злоупотреблять прописными буквами (они читаются хуже). Заключительный слайд презентации, содержащий текст «Спасибо за внимание» или «Конец», вряд ли приемлем для презентации, сопровождающей публичное выступление, поскольку завершение показа слайдов еще не является завершением выступления. Кроме того, такие слайды, так же как и слайд «Вопросы?», дублируют устное сообщение. Оптимальным вариантом представляется повторение первого слайда в конце презентации, поскольку это дает возможность еще раз напомнить слушателям тему выступления и имя докладчика и либо перейти к вопросам, либо завершить выступление.

### **Методические рекомендации по подготовке к зачету**

Готовиться к зачету необходимо последовательно, с учетом контрольных вопросов, разработанных ведущим преподавателем кафедры. Сначала следует определить место каждого контрольного вопроса в соответствующем разделе темы учебной программы, а затем внимательно прочитать и осмыслить рекомендованные научные работы, соответствующие разделы рекомендованных учебников. При этом полезно делать хотя бы самые краткие выписки и заметки. Работу над темой можно считать завершенной, если вы сможете ответить на все контрольные вопросы и дать определение понятий по изучаемой теме.

Для обеспечения полноты ответа на контрольные вопросы и лучшего запоминания теоретического материала рекомендуется составлять план ответа на контрольный вопрос. Это позволит сэкономить время для подготовки непосредственно перед зачетом за счет обращения не к литературе, а к своим записям.

При подготовке необходимо выявлять наиболее сложные, дискуссионные вопросы, с тем, чтобы обсудить их с преподавателем на обзорных лекциях и консультациях. Нельзя ограничивать подготовку к зачету простым повторением изученного материала. Необходимо углубить и расширить ранее приобретенные знания за счет новых идей и положений. Результат по сдаче зачета объявляется студентам, вносится в экзаменационную ведомость. Незачет проставляется только в ведомости. После чего студент освобождается от дальнейшего присутствия на зачете. При получении незачета повторная сдача осуществляется в другие дни, установленные деканатом.

# ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

## Раздел 1. Основы экономики

### Тема 1.1 Основные понятия об экономике и ее структуре

**Цель работы:** Сформировать представления об экономике и ее структуре.

**Экономика** – сложная система, имеющая несколько уровней. Хотя все уровни взаимосвязаны и взаимозависимы, принципы функционирования семейных хозяйств, предприятий и отраслей отличаются от законов развития экономики в целом.

В этой связи экономическая теория исследует проблемы эффективного использования ограниченных ресурсов на разных уровнях.

1. *микрoэкономика* - исследует интересы субъектов хозяйствования, предпринимателей, бизнесменов, работников, их потребности и мотивы, рыночный спрос и поведение потребителей и т.д. Иначе говоря, микроэкономика имеет дело с законами функционирования отдельных субъектов в рыночной экономике, изучает цены и объемы производства продукции на отдельных рынках, факторы спроса и предложения отдельных товаров, особенности поведения фирм в условиях разных типов рыночных структур;

2. *макрoэкономика* - исследует систему хозяйствования в национальной экономике в целом, рассматривает совокупные агрегированные показатели дохода, занятости, динамики цен, определяет направления экономической политики государства. Она оперирует такими категориями, как совокупный спрос и совокупное предложение, национальный доход, финансовая система, инфляция, государственный бюджет, макроэкономические пропорции и их регулирование;

3. *мезoэкономика* - или медиум-уровень (термин стали использоваться относительно недавно) предполагает исследование законов функционирования определенных подсистем национальной экономики в территориальном (регион, область, город, район и т.д.) или отраслевом (промышленность, аграрный сектор, военно-промышленный комплекс и т.п.) разрезе;

4. *мегаэкономика* - или супермакрoэкономика (мировая экономика) – исследует важнейшие формы международных экономических отношений (непосредственно международное производство, миграция рабочей силы, миграция капитала, международные валютные отношения, международная торговля).

**Задание для самостоятельной работы:** подготовка рефератов по теме «Виды, функции рынка», «Эластичность спроса и предложения».

### Тема 1.2 Содержание экономики отрасли и предприятия

**Цель работы:** сформировать представление об экономике отрасли и предприятия. Современная национальная экономика стран, особенно развитых, представляет собой многофункциональный интегрированный и взаимосвязанный организм, в котором взаимодействуют бесчисленное множество хозяйствующих субъектов. Все они, так или иначе, по характеру своей деятельности группируются в соответствующие народно-хозяйственные отрасли. Эта группировка может быть достаточно емкой, например: сельское хозяйство и промышленность. Они представлены различными подотраслями. При этом соотношение отраслей и подотраслей в национальных экономиках не одинаково. В одной стране преобладают одни отрасли народного хозяйства, в другой стране другие, что в конечном итоге является существенным для характеристик национальной экономики в целом. Экономика рассматривается в тесных взаимосвязях с общественным производством. Общественное производство представлено в двух сферах: производственная и непроизводственная.

Производственная производит в основном материальные блага. Народно-хозяйственные отрасли этой сферы являются:

- промышленность;
- строительство;
- сельское хозяйство;



- лесное хозяйство;
- транспорт и связь;
- торговля и заготовки;
- материально-техническое снабжение и др. отрасли материального производства.

Непроизводственную сферу формируют другие отрасли народного хозяйства:

- здравоохранение;
- просвещение;
- культура;
- транспортное обслуживание населения и др.

В современной экономике выделяют производственную, социально-бытовую и рыночную инфраструктуры.

Производственная инфраструктура обеспечивает эффективную работу всех предприятий независимо от их организационно-правовой формы. Социально-бытовая инфраструктура призвана удовлетворять потребность населения. Рыночная инфраструктура представлена в многочисленных институциональных образованиях, функционирование которых обуславливает бесперебойное взаимодействие рыночных механизмов.

**Задание для самостоятельной работы:** Создание презентации на тему «Собственность – основа социально-экономических отношений». Создание презентации на тему «Доходы предприятия». Реферат на тему «Организация предпринимательской деятельности: проблемы и перспективы».

### **Тема 1.3 Трудовые ресурсы и эффективность их использования.**

**Цель работы:** сформировать представление о трудовых ресурсах.

*Трудовые ресурсы* - это часть населения страны, обладающая совокупностью физических возможностей, знаний и практического опыта для работы в народном хозяйстве. Трудовые ресурсы включают в себя все трудоспособное население в возрасте от 16 до 55 лет - для женщин и от 16 до 60 лет - для мужчин, а также лиц старше и моложе трудоспособного возраста, фактически занятых в народном хозяйстве (работающие пенсионеры и школьники).

Трудовые ресурсы как главная и производительная сила общества представляют собой важный фактор производства, рациональное использование которого обеспечивает рост производства в АПК и его экономической эффективности.

Экономически активным населением (рабочей силой) называется совокупность лиц, потенциально способных участвовать в производстве товаров и оказании услуг. Оно включает как занятых, так и безработных; на 1 января 2001 г. его численность составила 72,4 млн человек, или около 50 % населения страны.

*Занятое население* - это лица, вовлеченные в производственную и непроизводственную деятельность. К ним относят работающих по найму, предпринимателей, лиц свободных профессий, военнослужащих, учащихся очной формы профессионального обучения; их численность на начало 2002 г. составляла 65 млн человек.

К безработным относят трудоспособных граждан, которые не имеют работы и заработка, зарегистрированы в службе занятости в целях поиска подходящей работы и готовы приступить к ней.

Трудовые ресурсы сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий подразделяют на производственный персонал и персонал, занятый в непроизводственных подразделениях (работники жилищно-коммунального хозяйства, культурно-бытовых и детских учреждений и др.).

*Производственный персонал* - это работники, занятые в производстве и его обслуживании. По отраслевой принадлежности их подразделяют на работников сельского хозяйства, промышленности и т.д.

*Руководители и специалисты* осуществляют организацию производственного процесса и руководство им. К руководителям на сельхозпредприятиях относятся директор(председатель), главный экономист, бухгалтер, инженер, агроном, зоотехник,

механик и другие главные специалисты, а также их заместители.

*Специалисты* - это работники, имеющие высшее или среднее специальное образование: экономисты, агрономы, зоотехники, инженеры, механики, бухгалтеры и др.

К категории служащих относятся работники, осуществляющие подготовку и оформление документов, учет и контроль, хозяйственное обслуживание (кассиры, делопроизводители, секретари-машинистки, статистики, учетчики, табельщики и т. д.).

*Младший обслуживающий персонал* занимает должности по уходу за служебными помещениями, а также по обслуживанию других работников (дворники, уборщицы, курьеры и др.).

**Задание для самостоятельной работы:** Создание презентации на тему «Формы, виды и системы оплаты труда»

## Раздел 2.

### Тема 2.1 Сущность менеджмента и история его развития

**Цель работы:** создать представление о сущности менеджмента

Менеджмент – это самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности, направленной на достижение входе любой хозяйственной деятельности фирмы, действующих в рыночных условиях, определенных намеченных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением принципов, функций и методов экономического механизма менеджмента.

Как самостоятельная наука менеджмент зародился на рубеже 19-20 вв. Именно в этот период появились первые работы, посвященные управлению хозяйственной деятельностью. Разделение труда привело к тому, что производство стало очень сложным, а следовательно, усложнились и механизмы управления. Было осознано, что без эффективного управления невозможно нормальное функционирование предприятия, которое предполагает, в том числе и получение прибыли. Это и стало основной предпосылкой формирования представлений об управлении.

8 этапов эволюции менеджмента:

1 этап (начало XX в.) Научная школа управления. Предпосылка возникновения: технологический бум XIX в. Основная задача: найти наиболее рациональные способы соединения техники и людей и повысить эффективность отдачи того и другого. Недостатки данной школы: человек просто ресурс, без эмоций и отношений с другими людьми.

2 этап (начало 20-х гг. XX в.) классическая школа управления. Основная задача: повышение эффективности организации в целом, а не только производственных процессов. Представители: Друкер, Слоун, Файоль, Вебер. Результатом их деятельности стала разработка универсальных принципов управления, следование которым приведет организацию к успеху. Эти принципы затрагивают 2 аспекта: разработка рациональной системы управления организацией, определение лучшего способа ее разделения на рабочие группы; построение структуры организации и управления работниками.

3 этап (30-50 гг. XX в.) "неоклассический" этап, зарождается и начинает развиваться школа "человеческих отношений". Основоположники данной школы считали, что основным элементом эффективности организации является человеческий фактор. И их внимание сосредотачивалась в основном на методах налаживания межличностных отношений с целью повышения эффективности производства.

4 этап (40-60 гг. XX в.) школа «поведенческих наук». Здесь в центре внимания по-прежнему человеческий фактор, но объект исследования - методология повышения эффективности отдельного работника.

5 этап (60-70 гг. XX в.) количественная школа или школа научного менеджмента. Исследование менеджмента осуществляется с помощью количественных методов, математических и статистических инструментариев. Организация изображалась в виде гибкой системы, способной реагировать на изменения внешней среды и требования рынка, освоения новой технологии и техники выпуском конкурентно способной продукции и новых услуг.

6 этап (70-80 гг. XX в.) новые подходы в развитии теории управления, смысл которых сводится к тому, что организация - это открытая система, приспосабливающаяся к внутренней среде.

7 этап (80-е гг. XX в.) появление новых подвидов управления, неожиданное открытие "организационной структуры" как мощного механизма управления.

8 этап (90-е гг. XX в.) просматриваются 3 основные тенденции:

- 1) возврат к прошлому - осознание значения материальной базы современного производства;
- 2) создание соц. поведенческих элементов, усиление внимания не только к организационной культуре, но и к различным формам демократизации управления;
- 3) усиление международного характера управления. Переход стран к открытой экономике, участие в конкурентной борьбе.

**Задание для самостоятельной работы:** подготовка реферата на тему «Школы менеджмента», создание презентации на тему «Американская и японская модель менеджмента».

## Тема 2.2 Организационные структуры управления предприятием

**Цель работы:** создать представление об организационных структурах управления предприятием.

Под организационной структурой управления понимают особую форму, которую принимает в организации распределение функций между ее компонентами (подразделениями и отдельными работниками).

В процессе исследования организационных структур был выработан ряд требований, которым они должны удовлетворять, чтобы деятельность организации была эффективной.

- Организационная структура должна быть оптимальной. Она не должна содержать слишком большого числа звеньев

- Организационная структура должна обеспечивать возможность оперативного управления. Все распоряжения должны выполняться оперативно, между руководителем и исполнителем должно быть минимальное количество посредников.

- Организационная структура должна быть надежной. Должна действовать без перебоев, обеспечивать адекватную передачу информации, перестраиваться в зависимости от ситуации и конкретных задач.

- Организационная структура должна соответствовать требованиям экономичности. Затраты на содержание управленческого аппарата не должны быть слишком значительными.

В менеджменте было выделено несколько основных типов организационных структур.

Линейная организационная структура. Используется в мелких и средних предприятиях по производству товаров и услуг, не требующих особой сложности. В этом случае каждое подразделение имеет только одного руководителя, на которого во всем является то, что в ней руководитель несет персональную ответственность за результаты принимаемых им решений. К руководителю выдвигаются слишком высокие требования, поскольку управление подразделением предполагает высокую компетентность руководителя.

В рамках функциональной организационной структуры принятие управленческих решений распределяется между функциональными руководителями. Деятельность организации делится на сферы, а полномочия распределяются таким образом, что действия в каждой из сфер определяется решением отдельного руководителя. Такая структура помогает преодолеть недостаток линейной структуры, заключающийся в необходимости высококвалифицированных руководителей. Принятие решений возлагается на специалистов, компетентных в данной сфере деятельности. Недостаток функциональной структуры заключается в том, что процедура принятия решений

оказывается более длительной из-за необходимости согласования. В условиях этой структуры мотивация работников снижается, поскольку каждый из них подчиняется сразу нескольким руководителям. Функциональный руководитель не может в достаточной мере проконтролировать действия своих подчиненных.

В линейно-штабной структуре руководство исполнителями возлагается на линейного руководителя. При нем создается штаб, который не имеет полномочий, связанных с руководством и принятием решений; задачи штаба ограничиваются помощью линейному менеджеру в осуществлении определенных функций управления. Линейные руководители освобождаются от нагрузки, что позволяет им качественно осуществлять оперативное управление. Недостаток заключается в том, что в руках линейного руководителя сосредотачивается слишком много властных полномочий. Нежелательным является и отсутствие четкой ответственности, поскольку специалист, подготавливающий решения, не занимается его реализацией.

При матричной организационной структуре существует два типа связей. Во-первых, это функциональные связи, при которых конкретный исполнитель подчиняется руководителю соответствующей функциональной структуры. Во-вторых, исполнитель подчиняется еще и руководителю проекта. Преимуществом является более высокая эффективность текущего оперативного управления, обеспечивается высокий уровень персональной ответственности, более быстро осуществляется должная реакция на требования заказчика. Недостатком является то, при матричной структуре возможно возникновение конфликтов между менеджерами функциональных подразделений.

Основная фигура в рамках дивизиональной организационной структуры - менеджер, руководящий подразделением. В его подчинении находится ряд помощников, которые выполняют функцию координации отдельных функциональных служб. Благодаря такому сочетанию обеспечивается успешный компромисс между вертикальными и горизонтальными отношениями внутри подразделения. Подразделения функционируют как самостоятельные предприятия, что повышает их конкурентные качества. Они получают возможность более быстро реагировать на изменение ситуации, в большей степени ориентированы на потребителя.

Сегодня в чистом виде никакие структуры не существуют. В любой организации встречаются практически все типы в разных сочетаниях.

**Задание для самостоятельной работы.** Изучить организационные структуры управления и составить схемы организационных структур, отражая в них виды связей и отношений, отличительные черты, достоинства, недостатки. Подготовка реферата на тему «Управление конфликтами и стрессами».

### **Тема 2.3 Система методов управления. Процесс управления**

**Цель работы:** создать представление о методах управления и процессе управления.

Методы управления:

- Экономические
- Организационно-административные
- Социально-психологические

Экономические методы управления основаны на действии экономических законов и воздействуют на имущественные интересы организаций и персонала. К ним относятся: хозяйственный расчет, экономический расчет, планирование, прогнозирование, экономический анализ, экономическое обоснование, экономическое стимулирование и т.д. Эти методы составляют основу экономического управления организациями.

Организационно-административные методы управления базируются на объективных законах организации совместной деятельности людей и управления ею, на естественной потребности людей взаимодействовать в определенном порядке.

Такие методы делятся на три группы:

Организационно-стабилизирующие – устанавливают долговременную связь в системах управления между людьми (концепция управления организацией, организационная структура управления, штаты, инструктирование, нормирование,

регламентирование, контроль и надзор).

Организационно-распорядительные – обеспечивают оперативное управление совместной деятельностью людей и подразделений (данные методы реализуются в форме до-говоров, приказов, распоряжений, указаний, постановлений).

Организационно–дисциплинарные – предназначены для поддержания стабильности организационных связей и отношений, а также ответственности персонала за выполнение обязанностей; к ним относятся правила и нормы поведения работников и системы контроля за их поведением, а также разработка и применение поощрительных мер (за выполнение работниками установленных правил) и мер наказания (за выполнение работниками установленных правил).

Социально-психологические методы управления составляют способы воздействия на поведение личности и коллектива; на состояние и настроение организации; активизации климата в организации на базе высокой нравственной культуры, глубокого уважения человека и коллектива. В менеджменте социально-психологические методы являются не только нравственной категорией управления, но и материальной, дающей прибыль или убыток, так как в хозяйственных организациях социально-психологические процессы, явления и действия просчитываются с точки зрения затрат и прибыли, получаемой от их применения. В основе этих методов лежат объективные законы социального развития и законы психологии.

Под решением понимают выбор наиболее приемлемой альтернативы из возможных многообразных вариантов.

Цель управленческого решения состоит в обеспечении последовательного движения организации к намеченным целям. С точки зрения типов решений, которые приходится принимать руководителю, может быть выделено несколько типов решений:

1. Решения, связанные с планированием. К ним относятся решения о стратегии, целях, тактике;

2. Решения, связанные с организацией. Это решения, касающиеся структуры управления фирмой, распределении полномочий и ответственности, делегировании полномочий, решения о реорганизации полномочий;

3. Решения, связанные с мотивацией персонала. Такие решения касаются необходимости стимулирования сотрудников и выбора конкретного метода стимулирования;

4. Решения, связанные с контролем. К такому типу можно отнести решения о том, как будут изменяться результаты работы, какие показатели следует рассматривать как удовлетворительные, свидетельствующие о том, что цели организации достигнуты. Кроме того, это решения о корректировке целей, которые стоят перед организацией, в связи с реальными достижениями.

Принятие адекватного решения требует выполнения ряда шагов:

1. Анализ проблемы, по которой должно быть принято решение. На этом этапе необходимо ответить на вопросы о том, в чем состоит суть проблемы, каков ее масштаб, какие последствия она имеет, выявить основные причины проблемы.

2. Выработка критериев, в соответствии с которыми будет приниматься решение. Критерии необходимо сформулировать для того, чтобы определить, какими возможностями организация обладает для решения проблемы.

3. Выработка возможных решений. Создается нечто вроде базы данных, из которых будет выбрано решение, в максимальной степени отвечающее актуальным потребностям.

4. Выбор наиболее оптимального решения. Предполагает использование критериев, выработанных на втором этапе.

5. Утверждение решения и разработка программы его реализации, предполагающая указание сроков, ответственных лиц, конкретных затрат и контроля за реализацией. Контроль позволяет вносить в решение коррективы, обусловленные особенностями ситуации.

**Задание для самостоятельной работы.** Построить схему «Процесс принятия управленческих решений». Отразить в ней этапы принятия управленческих решений. под-

готовка реферата на тему «Теории мотивации».

## Тема 2.4 Стили управления

**Цель работы:** создать представление о стилях управления.

**Стиль управления** - это особенности, которые руководитель проявляет при принятии решений и осуществлении отведенных ему полномочий по управлению деятельностью подчиненных.

Успешность управления зависит от целого ряда факторов:

- от того, насколько доверительные отношения устанавливаются между руководителем и его подчиненными;
- от того, насколько эффективно руководитель использует находящиеся в его распоряжении властные ресурсы (вознаграждения и наказания);
- от того, насколько структурирована работа группы, то есть насколько четко сформулированы задачи каждого работника и соответствуют ли эти задачи их способностям. Каждый человек имеет природную склонность или годами выработанное предпочтение в обращении с людьми.

Оказавшись у руля руководства, он в большинстве случаев выбирает какой-нибудь один стиль руководства - авторитарный (тоталитарный, автократический), демократический (коллегиальный) или стиль невмешательства (анархический).

В связи с этим руководитель, действуя в рамках одного лишь стиля, обедняет свою деятельность. Ведь выбор стилей обуславливается рядом самых различных факторов. Среди них главенствующую роль играет ситуация.

Авторитарный руководитель стремится доминировать, подчинив себе всех, с кем имеет дело. Такой руководитель не допускает подчиненных к управлению. Кроме того, он склонен не только управлять единолично, но и подавлять любую инициативу, исходящую от подчиненных. Авторитарный стиль соответствует ситуации, когда в группе обозначается кризис руководителя, а положение дел выходит из-под контроля. Другие стили лидерства или руководства персоналом не могут принести здесь никакой пользы.

Коллегиальный руководитель придерживается мнения, что его точка зрения - только одна из возможных. Такой руководитель не боится инициативы, исходящей от подчиненных, и даже поощряет ее.

Демократический стиль необходим там, где рабочая группа находится на высоком уровне зрелости, где наблюдается устоявшийся темп деятельности, порядок и дисциплина. Стиль невмешательства необходим в том случае, если рабочая группа доросла в своем развитии до того, что может эффективно действовать на началах самоуправления. Либеральный руководитель склонен предоставлять подчиненным полнейшую свободу действий, ценит инициативу, исходящую от них. Он часто берет на себя ответственность за действия подчиненных. В крайних проявлениях либеральному руководителю присущ ряд недостатков: попустительство, плохой контроль за их действиями, мягкость, либеральное отношение к лодырям.

Конструктивный руководитель постоянно ищет и создает условия для полезных преобразований. По натуре такой руководитель является инноватором, который побуждает подчиненных использовать в своей деятельности нестандартные приемы. Однако иногда увлеченность преобразования переходит все разумные границы. Деловой руководитель ставит работу выше всего остального. Вследствие этого он сочетает в себе положительные черты разных типов. Основным недостатком такого руководителя оказывается полнейшее отсутствие внимания к индивидуальным, личностным способностям подчиненных.

**Задание для самостоятельной работы:** подготовка презентации на тем: « Стили управления», «Лидерство и власть», «Имидж руководителя».

## Тема 2.5 Коммуникации и деловое общение

**Цель работы:** создать представление о коммуникациях и деловом общении.

В условиях рыночных отношений менеджер сталкивается с необходимостью убеждать людей в трех случаях, когда ему нужно:

- побуждать подчиненных действовать для достижения поставленных целей;
- проводить свои идеи в переговорах с отдельными лицами и группами лиц;
- доказывать свою точку зрения непосредственному начальнику или завоевать расположение участников проектов, планов, перспектив.

Убеждать - это привлекать людей на свою сторону.

Дискуссия - процесс продвижения и разрешения проблем путем сопоставления, столкновения, ассимиляции, взаимообогащения предметных позиций участников.

Выделяют этапы деловой дискуссии:

1. Вступление в контакт.
2. Постановка проблемы (что обсуждается, зачем, в какой степени нужно решать проблему, какова цель дискуссии).
3. Уточнение предмета общения и предметных позиций (мнений) участников.
4. Выдвижение альтернативных вариантов.
5. Конфронтация участников.
6. Обсуждение и оценка альтернатив, поиск элементов сходства.
7. Установление согласия через выбор наиболее приемлемого или оптимального решения.

Неэффективная дискуссия часто завершается на стадии выдвижения альтернативных позиций и конфронтации участников, не выходя на уровень совместного решения проблемы. Для деловой дискуссии очень важен предмет общения и отношение участников к нему. Способность понимать предметные позиции партнеров и свою собственную - необходимое условие успеха делового общения. В дискуссии велика роль ведущего. Он должен:

1. Сформулировать цель и тему дискуссии.
2. Установить время дискуссии.
3. Заинтересовать участников дискуссии.
4. Добиться однозначного понимания проблемы всеми участниками дискуссии.
5. Организовать обмен мнениями.
6. Активизировать пассивных.
7. Собрать максимум предложений по решению обсуждаемой проблемы.
8. Не допускать отклонений от темы.
9. Уточнять неясные положения.
10. Помогать группе прийти к согласованному мнению.
11. Четкое подведение итогов.

Аргументация. Аргументы различаются по степени воздействия на ум и чувства людей:

1. Сильные.
2. Слабые.
3. Несостоятельные.

Сильные аргументы. Они не вызывают критику, их невозможно опровергнуть, разрушить, не принять во внимание. Это прежде всего: точно установленные и взаимосвязанные факты и суждения, вытекающие из них, законы, уставы, руководящие документы, экспериментально проверенные выводы, заключения экспертов, цитаты из публичных за- явлений, книг, показания свидетелей и очевидцев событий, статистическая информация.

Слабые аргументы. Они вызывают сомнения оппонентов, клиентов, сотрудников. К ним относятся: умозаключения, основанные на двух или более отдельных фактах, связь между которыми неясна без третьего, уловки и суждения, построенные на алогизмах, ссылки (цитаты) на авторитеты, неизвестные или малоизвестные слушателям, аналогии и непоказательные примеры, доводы личного характера, тенденциозно подобранные афоризмы, доводы, версии или обобщения, сделанные на основе догадок, - выводы из неполных статистических данных.

Несостоятельные аргументы. Они позволяют разоблачить соперника, применяющего их: суждения на основе подтасованных фактов, ссылки на сомнительные, непроверенные источники, потерявшие силу решения, домыслы, догадки, доводы, рассчитанные на предрассудки, невежество, выводы, сделанные на основе фиктивных документов, ложные заявления и показания, подлог, фальсификация.

**Задание для самостоятельной работы:** подготовка презентации на темы «Невербальные средства общения», «Визитная карточка: правила оформления и передачи», «Ин-формационные технологии в управлении».

### **Раздел 3.** **Тема 3.1 Сущность маркетинга**

**Цель работы:** создать представление о сущности маркетинга.

**Маркетинг** – вид человеческой деятельности, направленный на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена.

Исходной идеей, лежащей в основе маркетинга, является идея удовлетворения человеческих нужд и потребностей (физические нужды и потребности в пище, одежде, тепле, безопасности, социальные нужды и потребности, потребность в знаниях и самовыражении и т.п.). Потребности людей безграничны, а вот ресурсы для их удовлетворения ограничены. Так что человек будет выбирать те товары, которые доставляют ему наибольшее удовлетворение в рамках его возможностей.

Спрос – это потребность, подкрепленная покупательской способностью. Нетрудно перечислить спрос конкретного общества в конкретный момент времени. Однако спрос – показатель недостаточно надежный, так как он меняется. На смену выбора влияют и изменения цен, и уровень доходов. Человек выбирает товар, совокупность свойств которого обеспечивает ему наибольшее удовлетворение за данную цену, с учетом своих специфических потребностей и ресурсов.

Человеческие нужды, потребности и запросы удовлетворяются товарами. Под товаром в широком смысле можно понимать все, что может удовлетворить потребность или нужду и предлагается рынку с целью привлечения внимания, приобретения, использования или потребления.

Обмен – это акт получения от кого-либо желаемого объекта с предложением чего-либо взамен.

Рынок в маркетинге понимается как совокупность существующих и потенциальных потребителей товара (рынок сбыта).

Ключевым аспектом маркетинга является образ мышления. Он предполагает, что при принятии маркетинговых решений менеджер должен смотреть на все глазами потребителя. Следовательно, эти решения должны быть такими, в которых потребитель нуждается и которых он хочет.

Американская ассоциация маркетинга (АМА) определяет маркетинга следующим образом:

Маркетинг – это процесс планирования и воплощения замысла, ценообразования, продвижения и реализации идей, товаров и услуг посредством обмена, удовлетворяющего цели отдельных лиц и организаций.

Можно выделить в этом определении четыре составляющих:

- 1) действие менеджмента (предвидение, определение целей и планирование, удовлетворение спроса);
- 2) совокупность управляемых элементов маркетинговой деятельности (продукт (замысел), цена, распределение (реализация) и продвижение);
- 3) объекты, при помощи которых удовлетворяется спрос и достигаются цели (товары, услуги, идеи, организации, люди, территории);
- 4) метод удовлетворения спроса (обмен).

Целями маркетинга могут быть:

- максимально высокое потребление;
- достижение максимальной потребительской удовлетворенности;



- предоставление максимально широкого выбора;
- максимальное повышение качества жизни.

С точки зрения управления предприятием можно выделить такие цели маркетинга:

- увеличение дохода;
- рост объемов продаж;
- увеличение доли рынка;
- создание и улучшение имиджа, известности предприятия и его продукции.

Под управлением маркетингом понимают анализ, планирование, претворение в жизнь и контроль за проведением мероприятий, рассчитанных на установление и поддержание обменов с целевыми покупателями ради достижения определенных целей предприятия.

**Задание для самостоятельной работы:** подготовка реферата на тему «История развития маркетинга»; составление глоссария по теме на следующие термины: виды маркетинга: конверсионный, стимулирующий, развивающий, ремаркетинг, демаркетинг, синхромаркетинг, поддерживающий, противодействующий маркетинг; конъюнктура рынка, рыночный сегмент, жизненный цикл товара.

### **Тема 3.2 Маркетинг на предприятии**

**Цель работы:** создать представление о маркетинге на предприятии

Товар – все то, что удовлетворяет потребности людей и предлагается рынку для обмена.

Здесь следует особо подчеркнуть две отличительные особенности товара: во-первых, товар способен удовлетворять человеческие потребности. Например, автомобиль – потребность в перемещении, хлеб – потребность в утолении голода, мобильный телефон – потребность в голосовой связи на расстоянии; во-вторых, товар предлагается рынку. Он продается. Поэтому картошка, выращенная для личного потребления на огороде, товаром (в экономическом смысле) не является.

Таким образом, товар в маркетинге это любой продукт (как материальный, так и нематериальный), действие (процесс) или право на что-либо, которые удовлетворяют конкретные потребительские запросы и выступают в качестве объекта экономической сделки (купля – продажа).

Покупке товара предшествует его проектирование и производство, а попав на прилавки магазинов товар, проходит долгий жизненный цикл, рождаясь, старея и умирая.

**Жизненный цикл товара (ЖЦТ)** – временной период с момента выведения товара на рынок, до снятия его с продажи; а также сопутствующие этому периоду маркетинговые мероприятия. Жизненный цикл товаров в маркетинге различен, не только по своей структуре, но и по длительности. Так жизненный цикл автомобилей может составлять десятки лет, а жизненный цикл некоторых медиа-продуктов (книги, песни) – всего несколько месяцев.

Можно выделить следующие основные стадии или этапы жизненного цикла товара:

- 1) Этап выведения на рынок (внедрение) – товар презентуют рынку, начинаются первые пробные продажи. Для маркетолога это тяжелейший этап жизненного цикла товара. Даже самый чудесный товар способен на этом этапе провалиться, если будет выбран не удачный момент времени для его презентации, если не хватит финансовых ресурсов, если не справится производство, и еще тысячи «если».
- 2) Этап роста – стремительное наращивание объемов продаж (это хорошо видно на кривой жизненного цикла товара). Если первый этап прошел удачно, на этапе роста потребители проявляют к товару все большую заинтересованность, и продажи растут. Эту заинтересованность следует всеми силами поддерживать.
- 3) Этап зрелости – замедление темпов роста продаж, их стабилизация. Продажи достигают своего «потолка», большинство заинтересованных покупателей товар уже приобрело. Активно продвигать товар уже не нужно, но следует напоминать о нем время от времени.

- 4) Этап упадка (спад) – продажи начинают падать. Все заинтересованные потребители уже имеют данный товар, или на рынке появился более привлекательный аналог, так что продажи стремительно и неуклонно падают. На этом этапе важно вовремя выйти с рынка, не тратя ресурсы попусту.

Под *маркетинговой средой* понимается совокупность действующих за пределами компании субъектов и факторов, оказывающих влияние на способность фирмы установить и поддержать взаимовыгодные отношения со своими клиентами.

К основным взаимодействующим факторам относятся: поставщики и клиенты, маркетинговые посредники и клиенты, финансовые круги и средства массовой информации, государственные учреждения и общественные организации, динамика численности, структуры населения и законодательная база предпринимательской деятельности; технологический прогресс и состояние природной среды; культурная среда и внутренняя культура организации.

В маркетинге выделяют внешнюю и внутреннюю среду.

Внешняя среда маркетинга – это факторы, условия, силы и объекты, влияющие на маркетинговую деятельность предприятия, его возможности успешного сотрудничества с потребителями, но неподвластные прямому управлению со стороны предприятия. Различают внешнюю микро- и макросреду маркетинга. Внешняя макросреда представляет собой совокупность политических, социально-экономических, правовых, научно-технических, культурных и природных факторов, которые воздействуют на все субъекты внешней микросреды.

Внешняя микросреда маркетинга – совокупность субъектов и факторов, непосредственно воздействующих на возможность предприятия обслуживать своих потребителей, включая само предприятие, поставщиков, маркетинговых посредников, клиентов, конкурентов, общественность. Внешняя микро- и макросреда маркетинга не являются для предприятия инструментом реализации маркетинговой деятельности. Все факторы, влияющие на маркетинг, делятся на контролируемые и неконтролируемые. Контролируемые факторы, определяемые высшим руководством фирмы:

- область деятельности,
- общие цели,
- роль маркетинга,
- роль других предпринимательских функций,
- корпоративная культура.

Контролируемые факторы, определяемые службой маркетинга:

- выбор целевых рынков,
- цели маркетинга (образ, сбыт, прибыль, отличительные преимущества),
- организация маркетинга, структура маркетинга (товары, цена, распределение, продвижение),
- выполнение и эффективность маркетинговых планов.

Неконтролируемые факторы:

- потребители (характеристика, межличностное влияние, процесс принятия решений, организации),
- независимые средства массовой информации (печать, телевидение, радио),
- технология (достижения, ограничения по ресурсам),
- конкуренция (структура, стратегия маркетинга конкурентов, взаимоотношения в каналах сбыта),
- экономическая обстановка (темпы роста, издержки, уровень инфляции, безработица),
- законодательство,
- политическая обстановка.

Внешние факторы маркетинговой среды.

1. Микромаркетинговая среда:

- поставщики
- потребители,
- маркетинговые посредники,

- конкуренты,
- контактные аудитории.

## 2. Макромаркетинговая среда:

- политико-правовые,
- экономические,
- научно-технические,
- демографические.

Микромаркетинговая среда – это те элементы из окружения фирмы, на которые она может оказывать непосредственное влияние в процессе своей работы на рынке.

Макромаркетинговая среда – это факторы, которые мало подвержены влиянию фирмы и носят форсмажорный характер.

Микросреда – это непосредственное окружение фирмы: поставщики, конкуренты, маркетинговые посредники, контактные аудитории и клиенты, имеющие отношение и оказывающие влияние на выполнение своих функций.

**Задание для самостоятельной работы:** подготовка презентаций на темы: «Окружающая среда маркетинга», «Оптовая и розничная торговля»; «Понятие и методы добросовестной и недобросовестной конкуренции», «Виды рекламы и их эффективность».

### Список рекомендуемых источников:

#### Основная литература

№ п/п	Перечень и реквизиты литературы (автор, название, год и место издания)	Кол-во экз. в библиотеке.
1	Борисов Е. Ф. Основы экономики: Учебник и практикум / Борисов Е.Ф. - М.: Издательство Юрайт, 2018 - 383 [ЭИ]	
2	Климович Л.К. Основы менеджмента [Электронный ресурс]: учебник / Л.К. Климович - Минск: Республиканский институт профессионального образования (РИПО), 2015 - 280 с. [ЭИ]	
3	Реброва Н. П. Основы маркетинга: Учебник и практикум / Реброва Н.П. - М.: Издательство Юрайт, 2018 - 277 [ЭИ]	

#### Дополнительная литература

№ п/п	Перечень и реквизиты литературы (автор, название, год и место издания)	Кол-во экз. в библиотеке.
1	Фридман А. М. Основы экономики, менеджмента и маркетинга предприятия питания: Учебник - Москва: Издательский Центр РИОР, 2016 - 229 с. [ЭИ] [ЭБС Знаниум]	
2	Черченко Н.В. Основы маркетинга [Электронный ресурс]: учебное пособие / Н.В. Черченко - Минск: ТетраСистемс, Тетралит, 2014 - 112 с. [ЭИ]	
3	Шарапова Т. В. Основы менеджмента: Учебное пособие / Шарапова Т.В. - М.: Издательство Юрайт, 2018 - 208 [ЭИ]	
4	Якушкин Е.А. Основы экономики [Электронный ресурс]: учебное пособие / Т.В. Якушкина; Е.А. Якушкин; ред. Е.А. Якушкин - Минск: Республиканский институт профессионального образования (РИПО), 2016 - 248 с. [ЭИ]	

#### Периодические издания

№ п/п	Перечень периодических изданий
1	Маркетинг и маркетинговые исследования: [журнал]: 16+ / Учредитель : ЗАО "Издательский дом "Гребенников" - М.: Гребенников, 2012
2	Менеджмент в России и за рубежом: журнал: 16+ - Москва: Финпресс, 1998-
3	ЭКО. Экономика и организация промышленного производства: Всероссийский экономический журнал - Новосибирск: Наука, 1996-
4	Экономика сельского хозяйства России: Массовый научно-производственный ежемес-ячный журнал / учредитель : Автономная некоммерческая организация "Редакция журнала "Экономика сельского хозяйства России" - Москва: Редакция журнала "Экономика сельского хозяйства России", 1994-

5	Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий: Ежемесячный теоретический и научно-практический журнал / Министерство сельского хозяйства РФ - Москва: Редакция журнала "Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий", 1988-
---	---