



Москва, 2025

Разработчик: доцент, к.э.н. Бирюкова Т.В.



«28» августа 2025 г.

Рецензент: доцент, к.э.н. Рахаева В.В.



«28» августа 2025 г.

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО, профессионального стандарта и учебного плана по направлению подготовки 35.03.10 Ландшафтная архитектура.

Рабочая программа одобрена на заседании кафедры экономики и организации производства протокол № 1 от «28» августа 2025 г.

Заведующий кафедры экономики и организации производства



Быков А.А., д.э.н., доцент

28 августа 2025 г.

Согласовано:

Председатель учебно-методической комиссии института садоводства и ландшафтной архитектуры

д. с.-х. н., профессор Маланкина Е.Л. протокол № 1 от «28» августа 2025 г.



«28» августа 2025 г.

Отдел комплектования ЦНБ



СОДЕРЖАНИЕ

АННОТАЦИЯ	4
1. ЦЕЛЬ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ.....	5
2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В УЧЕБНОМ ПРОЦЕССЕ	5
3. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ.....	5
4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	7
4.1 РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ТРУДОЁМКОСТИ ДИСЦИПЛИНЫ ПО ВИДАМ РАБОТ ПО СЕМЕСТРАМ	7
4.2 СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	7
4.3 ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ	9
4.4 ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОГО ИЗУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ.....	10
5. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ	11
6. ТЕКУЩИЙ КОНТРОЛЬ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНАЯ АТТЕСТАЦИЯ ПО ИТОГАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ	12
6.1. ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ ИЛИ ИНЫЕ МАТЕРИАЛЫ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ И НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	12
6.2. ОПИСАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И КРИТЕРИЕВ КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ, ОПИСАНИЕ ШКАЛ ОЦЕНИВАНИЯ	19
7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	19
7.1 ОСНОВНАЯ ЛИТЕРАТУРА	19
7.2 ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА	20
7.3 НОРМАТИВНО-ПРАВОВЫЕ АКТЫ	20
8. ПЕРЕЧЕНЬ РЕСУРСОВ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ «ИНТЕРНЕТ», НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (ОТКРЫТЫЙ ДОСТУП).....	20
9. ПЕРЕЧЕНЬ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ И ИНФОРМАЦИОННЫХ СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ.....	21
10. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ	21
11. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ СТУДЕНТАМ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ	22
12. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПРЕПОДАВАТЕЛЯМ ПО ОРГАНИЗАЦИИ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	23

Аннотация

рабочей программы учебной дисциплины

Б1.В.06 «Организация и управление малым бизнесом в сфере ландшафтной архитектуры» для подготовки бакалавра по направлению 35.03.10 Ландшафтная архитектура направленность: Ландшафтное проектирование и дизайн, ландшафтное строительство и инженерия

Целью освоения дисциплины: формирование у студентов фундаментальных теоретических и практических знаний в области организации и управления малым бизнесом.

Бакалавр, получивший компетенции в области организационных и управленческих аспектов в освоении организации и управления малым бизнесом, будет способствовать устойчивому функционированию и развитию организации в конкурентной среде на основе гармонизации интересов потребителей и производителей. Основопологающим является включение основ знаний в области цифровизации, чтобы они могли служить базой для формирования основ информационной культуры будущего специалиста. При этом специфика предметной области будущей профессиональной деятельности должна находить свое отражение в решении конкретных прикладных задач с помощью современных информационных средств.

Место дисциплины в учебном плане: Дисциплина включена в перечень дисциплин по выбору вариативной части, дисциплина осваивается в 8 семестре.

Требования к результатам освоения дисциплины: в результате освоения дисциплины формируются следующие компетенции (индикаторы) УК-9 (УК-9.1; УК-9.2; УК-9.3), ПКос-5.5.

Краткое содержание дисциплины: в результате изучения дисциплины «Организация и управление малым бизнесом в сфере ландшафтной архитектуры» у бакалавров формируются знания, умения и навыки в области круга вопросов, основных понятий организации и управления и решений, направленных на создание и развитие малого бизнеса в сфере ландшафтной архитектуры, а также навыков использования маркетинговых методов и инструментов в деятельности бакалавра. Специфика предметной области будущей профессиональной деятельности должна находить свое отражение в решении конкретных прикладных задач с помощью современных информационных средств.

Суть цифровой трансформации в том, чтобы эффективно и гибко применять новейшие технологии для перехода к персонализированному и ориентированному на результат образовательному процессу.

Основными темами дисциплины являются: Теоретические основы создания малого бизнеса. Бренд-менеджмент как основа развития малого бизнеса в сфере ландшафтной архитектуры, Сегментирование рынка. Управление малым бизнесом.

Общая трудоемкость дисциплины составляет 2 зачетные единицы (72 часа).

Промежуточный контроль по дисциплине: зачет.

1. Цели освоения дисциплины

Формирование у студентов фундаментальных теоретических и практических знаний в области организации и управления малым бизнесом.

Бакалавр, получивший компетенции в области организационных и управленческих аспектов в освоении организации и управления малым бизнесом, будет способствовать устойчивому функционированию и развитию организации в конкурентной среде на основе гармонизации интересов потребителей и производителей. Основопологающим является включение основ знаний в области цифровизации, чтобы они могли служить базой для формирования основ информационной культуры будущего специалиста. При этом специфика предметной области будущей профессиональной деятельности должна находить свое отражение в решении конкретных прикладных задач с помощью современных информационных средств.

1. Место дисциплины в учебном процессе

Дисциплина «Организация и управление малым бизнесом в сфере ландшафтной архитектуры» включена в перечень дисциплин по выбору вариативной части. Дисциплина «Организация и управление малым бизнесом» реализуется в соответствии с требованиями ФГОС ВО, ОПОП ВО, профессиональных стандартов и Учебного плана для подготовки бакалавров по направлению 35.03.10 Ландшафтная архитектура

Предшествующими курсами, на которых непосредственно базируется дисциплина «Организация и управление малым бизнесом в сфере ландшафтной архитектуры» являются: «Экономика».

Дисциплина «Организация и управление малым бизнесом» является основополагающей для написания выпускной квалификационной работы.

Особенностью дисциплины является то, что она носит как теоретический, так и прикладной характер, состоит из 4 тем.

Практическая направленность курса способствует формированию заявленных в учебном плане компетенций.

Рабочая программа дисциплины «Организация и управление малым бизнесом в сфере ландшафтной архитектуры» для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья разрабатывается индивидуально с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья таких обучающихся.

2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

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

Таблица 1

Требования к результатам освоения учебной дисциплины

№ п/п	Код компет енции	Содержание компетенции (или её части)	Индикаторы компетенций	В результате изучения учебной дисциплины обучающиеся должны:		
				знать	уметь	владеть
1.	УК-9	Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности	УК-9.1 Знает основные документы, регламентирующие финансовую грамотность в профессиональной деятельности; источники финансирования профессиональной деятельности; принципы планирования экономической деятельности; критерии оценки затрат и обоснованности экономических решений	основы оперативного анализа современной системы показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов, в том числе с применением современных цифровых инструментов		
			УК -9.2 Умеет обосновывать принятие экономических решений в различных областях жизнедеятельности на основе учета факторов эффективности; планировать деятельность с учетом экономически оправданных затрат, направленных на достижение результата		Разрабатывать и выбирать оптимальную методику анализа деятельности организации с применением цифровых технологий и посредством электронных ресурсов, официальных сайтов	
			УК 9.3 Владеет методикой анализа, расчета и оценки экономической целесообразности планируемой деятельности (проекта), его финансирования из различных источников			навыками проведения информационно поисковой работы с последующим использованием данных при решении профессиональных задач;

№ п/п	Код компет енции	Содержание компетенции (или её части)	Индикаторы компетенций	В результате изучения учебной дисциплины обучающиеся должны:		
				знать	уметь	владеть
2.	ПКос-5	Способен разрабатывать проектно-изыскательскую, проектную, рабочую и сметную документацию на объекты ландшафтной архитектуры в соответствии с действующими нормативными документами	ПКос-5.5 Умеет разрабатывать проектно-сметную документацию на объекты ландшафтной архитектуры			необходимыми инструментами для подготовки комплексного плана организации и управления малого бизнеса

3. Структура и содержание дисциплины

3.1 Распределение трудоёмкости дисциплины по видам работ по семестрам

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 2 зачетные единицы (72 часов), их распределение по видам работ в семестре представлено в таблице

Таблица 2

Распределение трудоёмкости дисциплины по видам работ в семестре

Вид учебной работы	Трудоёмкость по семестру № 8, час.
Общая трудоёмкость дисциплины по учебному плану	72
1. Контактная работа:	36,25/4
Аудиторная работа	36,25/4
<i>в том числе:</i>	
<i>лекции (Л)</i>	12
<i>практические занятия (ПЗ)</i>	24
<i>контактная работа на промежуточном контроле (КРА)</i>	0,25
2. Самостоятельная работа (СРС)	35,75
<i>самостоятельное изучение разделов, самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий, подготовка к практическим занятиям и т.д.)</i>	26,75
Подготовка к зачету (контроль)	9
Вид промежуточного контроля:	зачет

3.2 Содержание дисциплины

Таблица 3

Тематический план учебной дисциплины

Наименование разделов и тем дисциплин (укрупнёно)	Всего	Аудиторная работа			Внеаудиторная работа СР
		Л	ПЗ	ПКР	
1. Теоретические основы создания малого бизнеса.	11	2	4/2		5
2. Сегментирование рынка. Определение рыночной ниши.	22	4	8		10
3. Бренд-менеджмент как основа развития малого бизнеса в сфере ландшафтной архитектуры	18	4	8/2		6
4. Управление малым бизнесом.	11,75	2	4		5,75
Контактная работа на промежуточном контроле	0,25			0,25	
Подготовка к зачету	9				9
Всего за 8 семестр	72	12	24/4	0,25	35,75

Наименование разделов и тем дисциплин (укрупнёно)	Всего	Аудиторная работа			Внеаудиторная работа СР
		Л	ПЗ	ПКР	
Итого по дисциплине	72	12	24	0,25	35,75

Тема 1. Теоретические основы создания малого бизнеса.

Предпринимательская идея как основа бизнеса и методы её генерации. Комплексный анализ рынка: оценка спроса, целевой аудитории и конкурентной среды. Выбор организационно-правовой формы и процедура государственной регистрации. Разработка бизнес-модели по шаблону Business Model Canvas. Составление структурированного бизнес-плана с финансовыми расчётами. Поиск и оптимизация источников стартового и оборотного капитала. Формирование маркетинговой стратегии и плана продвижения. Построение организационной структуры и системы управления. Управление операционной деятельностью и логистикой. Оценка предпринимательских рисков и методы минимизации угроз.

Тема 2. Сегментирование рынка. Определение рыночной ниши.

Критерии и признаки сегментации рынка: географические, демографические, психографические и поведенческие. Методы сегментирования и выбор целевого сегмента на основе критериев оценки его привлекательности.

Позиционирование товара или услуги в сознании целевой аудитории относительно конкурентов. Определение рыночной ниши как узкого, часто не занятого конкурентами сегмента с особыми потребностями. Стратегии поиска и выхода на рыночную нишу: «занять свою нишу» против «уйти в нишу». Анализ ёмкости и потенциала роста выбранной ниши. Профилирование идеального клиента (аватар клиента) внутри ниши. Оценка защищённости ниши от вторжения крупных игроков и конкурентов. Адаптация продукта, маркетинга и каналов сбыта под специфические требования ниши. Риски нишевой стратегии, включая зависимость от узкого рынка и изменение потребностей ниши.

Тема 3. Бренд-менеджмент как основа развития малого бизнеса в сфере ландшафтной архитектуры

Модели бренда – мировой опыт исследования. Стратегия и тактика разработки бренда. Жизненный цикл бренда и жизненный цикл товара. Разработка имени бренда. Библия бренда возможности развития. Количественные характеристики оценке эффективности воздействия на целевую аудиторию. Качественные характеристики как основа развития модели маркетинг-отношений с потребителем. Возможности расширения воздействия бренда.

Тема 4. Управление малым бизнесом.

Основные функции и циклы управления: планирование, организация, мотивация и контроль. Построение организационной структуры и распределение зон ответственности в малом коллективе. Управление продажами и клиентским сервисом для обеспечения устойчивой выручки. Операционное управление: оптимизация ключевых бизнес-процессов и логистики. Управление персоналом: подбор, адаптация, обучение и удержание сотрудников.

3.3 Практические занятия

Таблица 4

Содержание лекций/практических занятий и контрольные мероприятия

№ п/п	№ раздела	№ и название лекций/практических/ занятий	Формируемые компетенции	Вид контрольного мероприятия	Кол-во часов
1	1. Теоретические основы создания малого бизнеса	Лекция № 1 Предпринимательская идея как основа бизнеса и методы её генерации.	УК-9.1; УК-9.2; УК-9.3 ПКос-5.5;		2
		ПЗ №1 Особенности построения организационной структуры и системы управления.	УК-9.1; УК-9.2; УК-9.3 ПКос-5.5;	Опрос по контрольным вопросам, Тестирование на платформе LMS Moodle,	4
2	Тема 2. Сегментирование рынка. Определение рыночной ниши.	Лекция 2 Критерии и признаки сегментации рынка.	УК-9.1; УК-9.2; УК-9.3 ПКос-5.5;		4
		ПЗ №2. Методы сегментирования и выбор целевого сегмента на основе критериев оценки его привлекательности	УК-9.1; УК-9.2; УК-9.3 ПКос-5.5;	Опрос по контрольным вопросам, Тестирование на платформе LMS Moodle,	4
		ПЗ № 3. Определение рыночной ниши	УК-9.1; УК-9.2; УК-9.3 ПКос-5.5;	Опрос по контрольным вопросам, самостоятельная работа.	4
3	Тема 3. Бренд-менеджмент как основа развития малого бизнеса в сфере ландшафтной архитектуры.	Лекция № 3 Основные функции и циклы управления.	УК-9.1; УК-9.2; УК-9.3 ПКос-5.5;		4
		ПЗ №4. Стратегия и тактика разработки бренда.	УК-9.1; УК-9.2; УК-9.3 ПКос-5.5;	Опрос по контрольным вопросам, Тестирование на платформе LMS Moodle,	4
		ПЗ №5. Возможности расширения бренда.	УК-9.1; УК-9.2; УК-9.3 ПКос-5.5;		2
		ПЗ №6. Жизненный цикл бренда и жизненный цикл товара.	УК-9.1; УК-9.2; УК-9.3 ПКос-5.5;	Опрос по контрольным вопросам, Тестирование на платформе LMS Moodle,	2

4	Управление малым бизнесом.	Лекция №5. Управление малым бизнесом	УК-9.1; УК-9.2; УК-9.3 ПКос-5.5;		2
		ПЗ №6. Операционное управление: оптимизация ключевых бизнес-процессов	УК-9.1; УК-9.2; УК-9.3 ПКос-5.5;	Опрос по контрольным вопросам, проверка контрольной работы. Тестирование на платформе LMS Moodle, Коллоквиум.	4

3.4 Перечень вопросов для самостоятельного изучения дисциплины

Таблица 5

Перечень вопросов для самостоятельного изучения дисциплины

№ п/п	№ раздела и темы	Перечень рассматриваемых вопросов для самостоятельного изучения	Формируемые компетенции
1	1. Теоретические основы создания малого бизнеса.	Российский и зарубежный опыт развитие малого бизнеса в сфере ландшафтной архитектуры. Оценка стоимости бренда основа определения его длины жизненного цикла.	УК-9.1; УК-9.2; УК-9.3 ПКос-5.5
2	Тема 2. Сегментирование рынка. Определение рыночной ниши.	Анализ основных констант сегментирования и позиционирования в малом бизнесе, как главная составляющая модели маркетинг-отношений с потребителем.	УК-9.1; УК-9.2; УК-9.3 ПКос-5.5
3	Тема 3. Бренд-менеджмент как основа развития малого бизнеса в сфере ландшафтной архитектуры	Приведите примеры удачных и провальных с вашей точки зрения рекламных кампаний брендинга в сфере ландшафтной архитектуры.	УК-9.1; УК-9.2; УК-9.3 ПКос-5.5
4	Тема 4. Управление малым бизнесом.	Проблемы оценки эффективности количественных и качественных характеристик развития малого бизнеса.	УК-9.1; УК-9.2; УК-9.3 ПКос-5.5

4. Образовательные технологии

Таблица 6

Применение активных и интерактивных образовательных технологий

№ п/п	Тема и форма занятия		Наименование используемых активных и интерактивных образовательных технологий
1	1. Теоретические основы создания малого бизнеса.	Л	Проблемная лекция
2	Тема 2. Сегментирование рынка. Определение рыночной ниши.	ПЗ	Семинар в диалоговом режиме, дискуссии, разбор конкретных ситуаций с использованием цифровых инструментов
3	Тема 3. Бренд-менеджмент как основа развития малого бизнеса в сфере ландшафтной архитектуры	ПЗ	Семинар в диалоговом режиме, дискуссии, разбор конкретных ситуаций с использованием цифровых инструментов
4	Тема 4. Управление малым бизнесом.	ПЗ	Семинар в диалоговом режиме, дискуссии, разбор конкретных ситуаций с использованием цифровых инструментов

5. Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация по итогам освоения дисциплины

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

Примерные вопросы для устного опроса по темам

Вопросы для устного опроса

Тема 1. Теоретические основы создания малого бизнеса.

1. В чем заключается принципиальная разница между предпринимательской идеей и жизнеспособной бизнес-моделью?
2. Каковы ключевые критерии выбора организационно-правовой формы (ИП, ООО) для малого бизнеса с точки зрения ответственности, налогов и перспектив роста?
3. Почему сегментирование рынка и определение целевой аудитории являются более приоритетной задачей, чем детальная разработка продукта?
4. Какова структура и основные разделы классического бизнес-плана, и какую практическую функцию он выполняет для самого предпринимателя?
5. Какие существуют основные источники формирования стартового капитала, и в чем их преимущества и риски для начинающего предпринимателя?
6. Что включает в себя комплексный анализ конкурентной среды, и как его результаты влияют на стратегию позиционирования нового бизнеса?
7. Почему расчет точки безубыточности является обязательным элементом финансового планирования перед запуском проекта?

8. Каковы основные этапы и бюрократические процедуры официальной государственной регистрации малого бизнеса в РФ?
9. Как формируется первоначальная маркетинговая стратегия выхода на рынок для привлечения первых клиентов?
10. Какие основные внутренние и внешние риски должен идентифицировать и минимизировать предприниматель на этапе создания бизнеса?

Тема 2. Сегментирование рынка. Определение рыночной ниши..

1. В чем заключается принципиальная методологическая разница между сегментированием рынка и определением рыночной ниши?
2. Какие четыре основные группы критериев (признаков) используются для сегментации потребительского рынка, и как они применяются на практике?
3. По каким критериям привлекательности необходимо оценивать выделенный рыночный сегмент для принятия решения о его выборе в качестве целевого?
4. Какова логическая последовательность действий: от анализа всего рынка через сегментацию к выбору ниши и позиционированию?
5. Что такое аватар (профиль) идеального клиента, и почему его разработка критически важна после выбора ниши?
6. Какие стратегические преимущества дает бизнесу успешный выход на узкую, хорошо защищенную рыночную нишу?
7. Какие основные риски и угрозы несет в себе нишевая стратегия, особенно для малого бизнеса?
8. Как связаны между собой понятия «рыночная ниша» и «позиционирование» товара или услуги?
9. Какие количественные и качественные методы исследования применяются для идентификации и валидации (подтверждения) потенциальной рыночной ниши?
10. Как на практике происходит адаптация продукта, цены и каналов коммуникации под специфические потребности выбранной ниши?

Тема 3. Оценка показателей силы бренда, как главного элемента управления брендом. Разработка комбинации услуг.

1. Почему для малой студии ландшафтной архитектуры создание сильного личного бренда часто является более эффективной стратегией, чем развитие обезличенного корпоративного бренда?
2. Как с помощью инструментов бренд-менеджмента (ценности, миссия, айдентика) можно преодолеть ключевую проблему отрасли — «невидимость» результата до его полной реализации?
3. Какие уникальные ценности бренда (экологичность, арт-подход, инженерия, семейные традиции) могут стать основой для дифференциации на конкурентном рынке ландшафтных услуг?
4. Какую роль в брендинге малой ландшафтной компании играет портфолио и его визуальная подача, и какие каналы (соцсети, специализированные площадки) для его демонстрации наиболее эффективны?
5. Каким образом можно выстроить систему персональных рекомендаций и социальных доказательств (отзывы, кейсы, фото- и видеоотчеты с объектов), чтобы усилить доверие к бренду?
6. Как малому бизнесу в ландшафтной сфере использовать контент-маркетинг (блог, статьи, вебинары об уходе за садом) для формирования

экспертного статуса и привлечения клиентов?

7. В чем особенности управления репутацией бренда в сфере услуг, где результат зависит от сезонов, живых растений и субъективного восприятия заказчика?
8. Как ландшафтному дизайнеру или студии работать с визуальной айдентикой (логотип, цветовая палитра, стиль фотографий), чтобы она отражала суть предлагаемых эстетических решений?
9. Какие партнерские отношения (с архитекторами, строителями, поставщиками растений) могут усилить бренд и стать каналом для получения реферальных заказов?
10. Как измерить эффективность инвестиций в бренд-менеджмент для малого бизнеса в сфере услуг, где прямая связь между рекламой и продажами часто неочевидна?

Тема 4. Управление малым бизнесом.

1. В чем заключается основная трансформация роли основателя при переходе от этапа «создания» к этапу «управления» действующим малым бизнесом?
2. Какая организационная структура (линейная, функциональная, проектная) наиболее эффективна для малой компании и как правильно распределить зоны ответственности в небольшом коллективе?
3. Какие ключевые операционные показатели (KPI) должен отслеживать владелец малого бизнеса ежедневно, еженедельно и ежемесячно для контроля «здоровья» компании?
4. Как выстроить систему финансового менеджмента, включающую управление денежными потоками, планирование расходов и формирование «финансовой подушки безопасности»?
5. Какие современные инструменты и SaaS-сервисы (CRM, таск-менеджеры, бухгалтерия) наиболее критичны для автоматизации и повышения эффективности управления малым бизнесом?
6. Как совмещать функции стратегического планирования (развитие, новые рынки) с решением текущих операционных задач (закупки, клиенты), чтобы избежать «залипания в рутине»?
7. По каким принципам должна строиться система мотивации и удержания ключевых сотрудников в условиях ограниченного бюджета малой компании?
8. Как организовать процесс управления клиентским сервисом и обратной связью, чтобы не только решать проблемы, но и превращать лояльных клиентов в источник реферальных продаж?
9. Каковы типичные ошибки в делегировании полномочий, которые допускают владельцы малого бизнеса, и как выстроить систему контроля без микроменеджмента?
10. Когда и по каким признакам владельцу малого бизнеса следует задуматься о стратегии масштабирования (франшиза, новые продукты, выход в смежные ниши) или, наоборот, о консервации текущих позиций?

6.1.2 Примерный перечень заданий

для выполнения практических работ

1. Разработать бизнес идею создания малого бизнеса в сфере ландшафтной архитектуры.
2. Разработать бренд.
3. Разработайте миссию и философию бренда.
4. Разработайте план создания малого бизнеса.

6.1.3 Перечень вопросов коллоквиума

1. Почему сегментирование рынка и определение целевой аудитории являются более приоритетной задачей, чем детальная разработка продукта?
2. Какова структура и основные разделы классического бизнес-плана, и какую практическую функцию он выполняет для самого предпринимателя?
3. Какие существуют основные источники формирования стартового капитала, и в чем их преимущества и риски для начинающего предпринимателя?
4. Что включает в себя комплексный анализ конкурентной среды, и как его результаты влияют на стратегию позиционирования нового бизнеса?
5. Почему расчет точки безубыточности является обязательным элементом финансового планирования перед запуском проекта?
6. Каковы основные этапы и бюрократические процедуры официальной государственной регистрации малого бизнеса в РФ?
7. Какие метрики отражают эффективность бренд-менеджмента?
8. Какие основные элементы необходимо учитывать при разработке бренда?
9. Как определить целевую аудиторию для создания бренда?
10. Какие методы исследования можно использовать для анализа восприятия бренда потребителями?
11. Какую роль играет миссия и ценности компании в формировании бренда?
12. Какие этапы включает в себя процесс разработки бренд-стратегии?
13. Как выбрать уникальное торговое предложение (УТП) для бренда?
14. Какие элементы должны быть включены в брендбук компании?
15. Как влияет визуальная идентификация на узнаваемость бренда?
16. Какие стратегии можно использовать для защиты бренда от подделок и имитаций?
17. Как оценить эффективность разработанного бренда на рынке?
18. Что такое бренд и какие основные компоненты входят в его структуру?
19. Какие количественные показатели используются для оценки успешности бренда на рынке?
20. Каким образом можно выстроить систему персональных рекомендаций и социальных доказательств (отзывы, кейсы, фото- и видеоотчеты с объектов), чтобы усилить доверие к бренду?
21. Как малому бизнесу в ландшафтной сфере использовать контент-маркетинг (блог, статьи, вебинары об уходе за садом) для формирования экспертного статуса и привлечения клиентов?
22. Какие существуют качественные характеристики развития бренда и как их

измерить?

23. Как организовать процесс управления клиентским сервисом и обратной связью, чтобы не только решать проблемы, но и превращать лояльных клиентов в источник реферальных продаж?
24. Каковы типичные ошибки в делегировании полномочий, которые допускают владельцы малого бизнеса, и как выстроить систему контроля без микроменеджмента?
25. Когда и по каким признакам владельцу малого бизнеса следует задуматься о стратегии масштабирования (франшиза, новые продукты, выход в смежные ниши) или, наоборот, о консервации текущих позиций?

Перечень вопросов, выносимых на промежуточную аттестацию (зачет)

1. В чем заключается принципиальная разница между предпринимательской идеей и жизнеспособной бизнес-моделью?
2. Каковы ключевые критерии выбора организационно-правовой формы (ИП, ООО) для малого бизнеса с точки зрения ответственности, налогов и перспектив роста?
3. Почему сегментирование рынка и определение целевой аудитории являются более приоритетной задачей, чем детальная разработка продукта?
4. Какова структура и основные разделы классического бизнес-плана, и какую практическую функцию он выполняет для самого предпринимателя?
5. Какие существуют основные источники формирования стартового капитала, и в чем их преимущества и риски для начинающего предпринимателя?
6. В чем заключается принципиальная методологическая разница между сегментированием рынка и определением рыночной ниши?
7. Какие четыре основные группы критериев (признаков) используются для сегментации потребительского рынка, и как они применяются на практике?
8. По каким критериям привлекательности необходимо оценивать выделенный рыночный сегмент для принятия решения о его выборе в качестве целевого?
9. Какова логическая последовательность действий: от анализа всего рынка через сегментацию к выбору ниши и позиционированию?
10. Что такое аватар (профиль) идеального клиента, и почему его разработка критически важна после выбора ниши?
11. Какие стратегические преимущества дает бизнесу успешный выход на узкую, хорошо защищенную рыночную нишу?
12. Какие основные риски и угрозы несет в себе нишевая стратегия, особенно для малого бизнеса?
13. Как связаны между собой понятия «рыночная ниша» и «позиционирование» товара или услуги?
14. Какие количественные и качественные методы исследования применяются для идентификации и валидации (подтверждения) потенциальной рыночной ниши?
15. Как на практике происходит адаптация продукта, цены и каналов коммуникации под специфические потребности выбранной ниши? Какие

- элементы входят в платформу бренда?
16. Что такое позиционирование?
 17. Что такое идея бренда?
 18. Почему для малой студии ландшафтной архитектуры создание сильного личного бренда часто является более эффективной стратегией, чем развитие обезличенного корпоративного бренда?
 19. Как с помощью инструментов бренд-менеджмента (ценности, миссия, айдентика) можно преодолеть ключевую проблему отрасли — «невидимость» результата до его полной реализации?
 20. Какие уникальные ценности бренда (экологичность, арт-подход, инженерия, семейные традиции) могут стать основой для дифференциации на конкурентном рынке ландшафтных услуг?
 21. Какую роль в брендинге малой ландшафтной компании играет портфолио и его визуальная подача, и какие каналы (соцсети, специализированные площадки) для его демонстрации наиболее эффективны?
 22. Каким образом можно выстроить систему персональных рекомендаций и социальных доказательств (отзывы, кейсы, фото- и видеоотчеты с объектов), чтобы усилить доверие к бренду?
 23. Как совмещать функции стратегического планирования (развитие, новые рынки) с решением текущих операционных задач (закупки, клиенты), чтобы избежать «залипания в рутине»?
 24. По каким принципам должна строиться система мотивации и удержания ключевых сотрудников в условиях ограниченного бюджета малой компании?
 25. Как организовать процесс управления клиентским сервисом и обратной связью, чтобы не только решать проблемы, но и превращать лояльных клиентов в источник реферальных продаж?

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

Для оценки знаний, умений, навыков и формирования компетенции по дисциплине применяется традиционная система контроля и оценки успеваемости студентов.

Критерии оценивания результатов обучения

«зачтено»	выставляется студенту, если он обладает общими и широкими знаниями компетенций и теоретического материала; дал полный, развернутый, структурированный, логичный ответ на поставленный вопрос, показал знание современной экономической терминологии, умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи и исправить с помощью преподавателя допущенные неточности или незначительные ошибки.
-----------	---

«не зачтено»	выставляется студенту, если студент не знает значительную часть знаний компетенций и теоретического материала; его ответ представляет собой разрозненные знания с существенными ошибками по вопросу, присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения, студент не осознает связь обсуждаемого вопроса с другими объектами дисциплины, отсутствуют выводы, конкретизация и доказательность изложения, речь неграмотная, экономическая терминология не используется, дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя не приводят к коррекции ответа студента, а также если ответ на вопрос полностью отсутствует.
--------------	---

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1 Основная литература

1. Хворостяная, А. С. Стратегический бренд-менеджмент : учебник для вузов / А. С. Хворостяная. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 121 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19360-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/556347>
2. Григорьев, М. Н. Маркетинг : учебник для вузов / М. Н. Григорьев. — 6-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 478 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-20372-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/558155>
3. Карпова, С. В. Маркетинг: теория и практика : учебное пособие для вузов / С. В. Карпова. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 383 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16683-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/535694>

7.2 Дополнительная литература

1. Карпова, С. В. Брендинг : учебник и практикум для прикладного бакалавриата / С. В. Карпова, И. К. Захаренко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 439 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-3732-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/532697>
2. Голубков, Е. П. Маркетинг для профессионалов: практический курс: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Е. П. Голубков. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 474 с. — (Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-3749-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/559316>
3. Короткова, Т. Л. Управление маркетингом : учебник и практикум для вузов / Т. Л. Короткова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 221 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15415-3.

6.1 Нормативно-правовые акты

1. Гражданский кодекс Российской Федерации.
2. Налоговый кодекс Российской Федерации.
3. Кодекс Российской Федерации «Об административных правонарушениях».
4. Федеральный закон Российской Федерации от 2 декабря 1994 г. № 53-ФЗ «О закупках и поставках сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия для государственных нужд».
5. Федеральный закон Российской Федерации от 26 июля 2006 г. № 135-ФЗ «О защите конкуренции».
6. Федеральный закон Российской Федерации от 28 декабря 2006 г. № 264-ФЗ «О развитии сельского хозяйства».
7. Правила осуществления государственных закупочных и товарных интервенций для регулирования рынка сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия утверждены Постановлением Правительства РФ от 3 августа 2001 г. № 580.

7. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (открытый доступ)

Наименование	Ссылка на ресурс	Доступность
Информационно-справочные системы		
ИСС «Источники»	http://www.slovochel.ru/istochniki.htm/	открытый доступ
Электронно-библиотечные системы		
Электронно-библиотечная система РГАУ-МСХА имени К.А. Тимирязева	http://elib.timacad.ru/	Открытый доступ для студентов и сотрудников РГАУ-МСХА имени К.А. Тимирязева
Профессиональные базы данных		
Федеральная служба государственной статистики	http://www.gks.ru/	открытый доступ
Аграрная российская информационная система	http://www.aris.ru	открытый доступ

8. Перечень программного обеспечения и информационных справочных систем

Требования к программному обеспечению учебного процесса представлены в таблице 7.

Таблица 7

№ п/п	Наименование раздела учебной дисциплины	Наименование программы	Тип программы	Автор	Год разработки
1.	Все разделы	WORD	текстовый процессор	Microsoft	2010
2.	Все разделы	POWER POINT	система по созданию красочных, наглядных презентаций	Microsoft	2010

3.	Весь курс	Adobe Flash Player	обучающая	Adobe	2012
4.	Весь курс	WinDjView	обучающая	бесплатна	2012
5.	Весь курс	Google Chrome	обучающая	Google	2012

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

Для полноценного преподавания дисциплины «Основы маркетинга» необходим комплект оборудования, таблица 8.

Таблица 8

Сведения об обеспеченности специализированными аудиториями, кабинетами, лабораториями

Наименование специальных* помещений и помещений для самостоятельной работы (№ учебного корпуса, № аудитории)	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы**
Учебный корпус № 1, аудитория № 407 и 416	Учебная аудитория для чтения лекций, оснащены стационарной мультимедиа аппаратурой, экраном настенным, доской, столами и местами для сидения, стойкой-кафедрой. Вместимость – 120 человек.
Учебный корпус № 1, аудитория № 502	Учебная аудитория для чтения лекций, оснащены стационарной мультимедиа аппаратурой, экраном настенным, доской для маркера, столами и аудиторными стульями, стойкой-кафедрой. Вместимость – 80 человек.
Учебный корпус № 1, аудитория № 316	Учебная аудитория для проведения занятий учебно-исследовательской, научно-исследовательской работы студентов, выполняемой во внеаудиторное время по заданию и при методическом руководстве преподавателя. Вместимость – 30 человек.
Учебный корпус № 1, аудитория № 319	Учебная аудитория для проведения практических занятий и для чтения лекций. Вместимость – 40 человек.
Библиотека имени Н.И. Железнова	Помещения девяти читальных залов библиотеки. Посадочных мест – 1000 человек, в т.ч. оборудованных компьютерами.
Общежитие №7	Комната для самостоятельной подготовки расположена на втором этаже общежития № 7 и необходима для самостоятельной работы студентов в рамках учебно-исследовательской, научно-исследовательской работы студентов, выполняемой во внеаудиторное время.

8. Методические рекомендации студентам по освоению дисциплины

Успешное освоение дисциплины основывается на систематической повседневной работе студентов. Дисциплина изучается на лекциях и практических занятиях.

Лекции читаются в аудиториях, оснащенных мультимедийной техникой, на основе подготовленных лектором презентаций с применением активных и интерактивных образовательных технологий.

На лекциях студенты получают основные теоретические знания по предмету. Студенты обязаны конспектировать основные теоретические положения.

Конспекты дополняются материалами, полученными при проработке дополнительной литературы.

Практические занятия проводятся с целью закрепления теоретического материала и приобретения практических навыков. Практические занятия проводятся под руководством преподавателя. На каждом занятии преподаватель обозначает тему и цель занятия и формулирует задание.

На практических занятиях выполняется обоснование выбора методов разработки маркетинговых мероприятий, оформляется необходимая документация. В рамках этих занятий производится анализ типовых ошибок, допущенных при выполнении заданий, рассматриваются наиболее удачные варианты. Студенты привлекаются к разбору и сравнительному анализу предлагаемых вариантов решений.

Практические занятия проводятся в учебных аудиториях, предназначенных для проведения занятий лабораторно-практического типа.

Виды и формы отработки пропущенных занятий

Студент, пропустивший занятия обязан самостоятельно отработать пропущенные темы или вопросы темы и отчитаться лектору или руководителю практического занятия.

Виды и формы отработки могут быть согласованы с преподавателем или выбраны самостоятельно: конспект соответствующих тем (глав) учебника или учебного пособия; беседа с преподавателем и выполнение тестовых заданий и т.д.

Студент, пропустивший занятия и не отчитавшийся по ним может быть не допущен к сдаче зачета.

Прием зачета, защита индивидуальных заданий проводятся в часы в дни и часы, устанавливаемые преподавателем.

11.2 Методические рекомендации преподавателям по организации обучения по дисциплине

Курс дисциплины «Организация и управление малым бизнесом» предусматривает чтение лекций, проведение практических занятий, контрольной работы, а также выполнение практических заданий.

В целях повышения наглядности материала, его лучшего усвоения студентами при чтении лекций необходимо широко использовать средства иллюстрации, например, презентации через мультимедийный проектор или

интерактивную панель. Для экономии времени и более эффективного усвоения лекций сами презентации и другие иллюстративные материалы целесообразно передавать студентам в электронном и/или распечатанном виде, желательно, заранее.

На лекциях, желательно, создать микроклимат диалога, не только допуская, но и стимулируя вопросы от обучающихся непосредственно в ходе изложения материала, а также обращаясь с вопросами к ним самим. В начале каждой лекции следует четко формулировать цель, которую необходимо достигнуть посредством решения ряда задач. При этом сами задачи должны быть четко оговорены. Важная роль на лекции должна быть отведена дискуссии. Преподаватель заранее должен продумать траекторию изучения материала с вовлечением студентов в дискуссию. Это позволит на смену авторитарному методу обучению, укоренившемуся в современной системе образования, быть студентам собеседниками преподавателя. Эта особенность лекции важна для более глубокого понимания изучаемого материала.

При подготовке к практическим занятиям и для организации эффективной самостоятельной работы студентов особое внимание следует уделить разработке всех необходимых учебно-методических материалов, которые должны включать идентификацию проблемы, постановку задачи, алгоритма и методических указаний по решению задачи и по представлению полученных результатов. Сами задания не обязательно должны иметь абсолютно детерминированные и однозначные ответы. Следует оставлять простор для творчества. Здесь важно не просто получить правильный ответ, а обоснованно и грамотно использовать адекватные методы решения поставленной проблемы.

При организации учебного процесса по изучению дисциплины «Организация и управление малым бизнесом» необходимо учитывать принципиальную особенность концепции ФГОС ВО (их компетентностную ориентацию).

Компетентностный подход – подход, нацеленный на результат образования, где в качестве результата рассматривается не столько сумма усвоенной информации, а способность человека принимать решения в различных ситуациях и нести за них ответственность. Это предопределяет необходимость перестройки содержания и технологий обучения, обеспечивающих достижение ожидаемых результатов, совершенствование средств и процедур оценки этих результатов, а также индивидуальных оценочных средств для студентов.

Реализация компетентностного подхода должна предусматривать широкое использование в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий.

По окончании курса целесообразно проведение итогового контроля: коллоквиума, к которому студенты глубоко и системно изучают курс.

Программу разработала: к.э.н., доц. Т.В. Бирюкова



РЕЦЕНЗИЯ
на рабочую программу дисциплины Б1.В.06 «Организация и
управление малым бизнесом в сфере ландшафтной архитектуры»
ОПОП ВО по направлению 35.03.10 Ландшафтная архитектура
направленность: Ландшафтное проектирование и дизайн,
ландшафтное строительство и инженерия (квалификация
выпускника – бакалавр)

Рахаевой Викторией Владимировной, доцентом кафедры политической экономики и мировой экономики, ФГБОУ ВО «Российский государственный аграрный университет – МСХА им. К.А. Тимирязева», кандидатом экономических наук (далее по тексту рецензент), проведена рецензия рабочей программы дисциплины «Организация и управление малым бизнесом» ОПОП ВО по направлению 35.03.10 Ландшафтная архитектура направленность: Ландшафтное проектирование и дизайн, ландшафтное строительство и инженерия (бакалавриат) разработанной в ФГБОУ ВО «Российский государственный аграрный университет – МСХА имени К.А. Тимирязева», на кафедре экономики и организации производства (разработчик – Бирюкова Татьяна Владимировна, доцент кафедры экономики и организации производства, кандидат экономических наук).

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

1. Предъявленная рабочая программа дисциплины «Организация и управление малым бизнесом» (далее по тексту Программа) соответствует требованиям ФГОС ВО по направлению 35.03.10 Ландшафтная архитектура Программа содержит все основные разделы, соответствует требованиям к нормативно-методическим документам.
2. Представленная в Программе **актуальность** учебной дисциплины в рамках реализации ОПОП ВО не подлежит сомнению – дисциплина относится к дисциплинам по выбору вариативной части учебного цикла – Б1.
3. Представленные в Программе **цели** дисциплины соответствуют требованиям ФГОС ВО направления 35.03.10 Ландшафтная архитектура
4. В соответствии с Программой за дисциплиной «Организация и управление малым бизнесом в сфере ландшафтной архитектуры» закреплено 2 **компетенции**. Дисциплина «Организация и управление малым бизнесом» и представленная Программа способна реализовать их в объявленных требованиях.
5. **Результаты обучения**, представленные в Программе в категориях знать, уметь, владеть соответствуют специфике и содержанию дисциплины и демонстрируют возможность получения заявленных результатов.
6. Общая трудоёмкость дисциплины «Организация и управление малым бизнесом» составляет 3 зачётные единицы (72 часов).
7. Информация о взаимосвязи изучаемых дисциплин и вопросам исключения дублирования в содержании дисциплин соответствует действительности. Дисциплина «Организация и управление малым бизнесом» взаимосвязана с другими дисциплинами ОПОП ВО и Учебного плана по направлению 35.03.10 Ландшафтная архитектура возможность дублирования в содержании отсутствует.
8. Представленная Программа предполагает использование современных образовательных технологий, используемые при реализации различных видов учебной работы. Формы образовательных технологий соответствуют специфике дисциплины.
9. Занятия по дисциплине «Организация и управление малым бизнесом» проводятся в активной и интерактивной формах.
10. Виды, содержание и трудоёмкость самостоятельной работы студентов, представленные в Программе, соответствуют требованиям к подготовке выпускников, содержащимся во ФГОС ВО направления 35.03.10 Ландшафтная архитектура направленность: Ландшафтное проектирование и дизайн, ландшафтное строительство и инженерия
11. Представленные и описанные в Программе формы текущей оценки знаний соответствуют специфике дисциплины и требованиям к выпускникам.

Форма промежуточного контроля знаний студентов, предусмотренная Программой, осуществляется в форме зачета, что соответствует статусу дисциплины, как дисциплины по выбору вариативной части учебного цикла – Б1 ФГОС ВО направления 35.03.10 *Ландшафтная архитектура направленность: Ландшафтное проектирование и дизайн, ландшафтное строительство и инженерия* Формы оценки знаний, представленные в Программе, соответствуют специфике дисциплины и требованиям к выпускникам.

12. Учебно-методическое обеспечение дисциплины представлено: основной литературой – 3 источника, дополнительной литературой – 3 наименования, Интернет-ресурсы – 8 источников и соответствует требованиям ФГОС ВО направления 35.03.10 *Ландшафтная архитектура направленность: Ландшафтное проектирование и дизайн, ландшафтное строительство и инженерия*.

13. Материально-техническое обеспечение дисциплины соответствует специфике дисциплины «Организация и управление малым бизнесом» и обеспечивает использование современных образовательных, в том числе интерактивных методов обучения.

14. Методические рекомендации студентам и методические рекомендации преподавателям по организации обучения по дисциплине дают представление о специфике обучения по дисциплине «Организация и управление малым бизнесом».

ОБЩИЕ ВЫВОДЫ

На основании проведенной рецензии можно сделать заключение, что характер, структура и содержание рабочей программы дисциплины «Организация и управление малым бизнесом» ОПОП ВО по направлению 35.03.10 *Ландшафтная архитектура направленность: Ландшафтное проектирование и дизайн, ландшафтное строительство и инженерия* (квалификация выпускника – бакалавр), разработанная Бирюковой Т.В., доцентом кафедры экономики и организации производства, кандидатом экономических наук, соответствует требованиям ФГОС ВО, современным требованиям экономики, рынка труда и позволит при её реализации успешно обеспечить формирование заявленных компетенций.

Рецензент: Рахаева В.В., доцент кафедры политической экономики и мировой экономики ФГБОУ ВО РГАУ – МСХА имени К.А. Тимирязева, кандидат экономических наук



«28» августа 2025 г.