

**МИНОБРНАУКИ РОССИИ**  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ им. В.Г.ШУХОВА»**  
(БГТУ им. В.Г. Шухова)



**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**  
**дисциплины (модуля)**

**Менеджмент**

направление подготовки (специальность):

**38.03.01 – Экономика**

Направленность программы (профиль):

38.03.01-01 Мировая экономика

38.03.01-02 Финансы и кредит

38.03.01-03 Бухгалтерский учет, анализ и аудит

38.03.01-09 Экономика предприятий и организаций

Квалификация  
бакалавр

Форма обучения  
очная

**Институт:** Экономики и менеджмента


**Кафедра:** Менеджмента и внешнеэкономической деятельности

Белгород 2021

Рабочая программа составлена на основании требований:


▪ Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.01 Экономика (уровень бакалавриата), утвержденного приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12 августа 2020 г. № 954.

▪ учебного плана, утвержденного ученым советом БГТУ им. В.Г. Шухова в 2021 году.


Составитель: д-р экон. наук, проф.  (С.В. Куприянов)

Рабочая программа обсуждена на заседании кафедры Менеджмента и внешнеэкономической деятельности

«14» мая 2021 г., протокол № 10


Заведующий кафедрой: д-р экон. наук, доц.  (А.С. Трошин)

Рабочая программа согласована с выпускающей кафедрой МВД

Заведующий кафедрой: д-р экон. наук, доц.  (А.С. Трошин)


« 14 » мая 2021 г.

Рабочая программа согласована с выпускающей кафедрой Финансы и кредит

Заведующая кафедрой: д-р экон. наук, доц.  (С.М. Бухонова )


« 14 » мая 2021 г.

Рабочая программа согласована с выпускающей кафедрой Бухгалтерского учета и аудита

Заведующая кафедрой: канд экон. наук, доц.  (Е.В. Арская)

« 14 » мая 2021 г.


Рабочая программа согласована с выпускающей кафедрой Экономика предприятий и организаций

Заведующий кафедрой: д-р экон. наук, проф.  (Ю.И. Селиверстов)

« 14 » мая 2021 г.

Рабочая программа одобрена методической комиссией института

« 18 » мая 2021 г., протокол № 9

Председатель канд. экон. наук, доц.  (Л.И. Журавлева)

## 1. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ

Категория (группа) компетенций	Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Наименование показателя оценивания результата обучения по дисциплине
1	2	3	4
Теоретические и практические задачи профессиональной деятельности	ОПК- 4. Способен экономически и финансово обосновать организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности.	ОПК-4.1. Рассчитывает показатели деятельности экономических субъектов для подготовки и финансового обоснования организационно-управленческих решений	<p>Знания:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-основные понятия, категории и инструменты современного менеджмента;</li> <li>- закономерности функционирования современной экономики на макроуровне и микроуровне;</li> <li>-основные особенности российского менеджмента, его институциональную структуру.</li> </ul> <p>Умения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-рассчитывать социально-экономические показатели;</li> <li>-анализировать и интерпретировать экономические процессы и явления, выявлять тенденции их изменений;</li> <li>-прогнозировать на основе стандартных теоретических и управленческих моделей поведение экономических агентов.</li> </ul> <p>Владение:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-методологией экономического исследования;</li> <li>-современной методикой построения эконометрических моделей;</li> <li>-инструментарием власти.</li> </ul>

## 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

1. **Компетенция ОПК-4.** Способен экономически и финансово обосновать организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности.

Данная компетенция формируется следующими дисциплинами

Стадия	Наименования дисциплины
1	Экономическая теория
2	Социология и психология управления
3	Методы экономического анализа
4	Базовые информационные технологии в экономике и управлении
5	Экономика организации (предприятия)

## 3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоемкость дисциплины составляет 5 зач. единиц, 180 часов.

Форма промежуточной аттестации экзамен

Вид учебной работы	Всего часов	Семестр № 1
Общая трудоемкость дисциплины, час	180	180
<b>Контактная работа (аудиторные занятия), в т.ч.:</b>	55	55
лекции	17	17
лабораторные		
практические	34	34
групповые консультации в период теоретического обучения и промежуточной аттестации	4	4
<b>Самостоятельная работа студентов, включая индивидуальные и групповые консультации, в том числе:</b>	125	125
Курсовой проект		
Курсовая работа	36	36
Расчетно-графическое задание		
Индивидуальное домашнее задание		
Самостоятельная работа на подготовку к аудиторным занятиям (лекции, практические занятия)	53	53
Экзамен	36	36

## 4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 4.1 Наименование тем, их содержание и объем

#### Курс 2 Семестр 3

№ п/п	Наименование раздела (краткое содержание)	Объем на тематический раздел по видам учебной нагрузки, час			
		Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	Самостоятельная Работа на подготовку к аудиторным занятиям
<b>1. Теоретические основы управления</b>					
	Понятие и необходимость управления. Разделение управления труда. Виды управления: политическое, государственное, экономическое, социальное, менеджмент. Особенности управления социально-экономическими системами. Возрастание роли управления. Ключевые понятия и основные категории управления: субъект, объект, система управления, законы, принципы, формы, методы, процесс и функции управления	3	6		7
<b>2. Концепции менеджмента</b>					
	Система рыночного управления: самоуправление хозяйствующих субъектов и государственное регулирование. Понятие, необходимость и значение менеджмента. Менеджмент как наука. Менеджмент как практика. Менеджмент как искусство. Менеджмент как процесс. Менеджмент как аппарат управления. Смена парадигмы управления в России. Отличия рыночного управления от административно-командного управлений. Менеджер как профессиональный управляющий. Роли менеджера в организации. Характер труда и профессиональные компетенции менеджера. Модель менеджера. Предприниматель и менеджер.	2	4		7
<b>3. Принципы менеджмента</b>					
	Понятие и значение принципов менеджмента. Классификация принципов. Принципы управления Т. Эмерсона, Ф. Тейлора, А. Файоля и др. Общие и частные принципы менеджмента в условиях рыночной экономики. Принципы менеджмента отдельных фирм. Развитие принципов менеджмента. Наука управления и непредсказуемость и сложность окружающего мира.	2	4		7

<b>4. Социальная ответственность и этика менеджмента</b>					
	<p>Понятие социальной ответственности. Концепции социальной ответственности. Виды и направления социальной ответственности: ответственность перед потребителем; ответственность перед персоналом, ответственность перед обществом, ответственность перед собственниками.</p> <p>Аргументы в поддержку и против социальной ответственности. Нормы и стандарты в области социальной ответственности, принятые в международной практике. Понимание принципов корпоративной социальной ответственности в России. Этика управления. Нравственные принципы, ценности</p>	2	4		6
<b>5. Научные школы менеджмента</b>					
	<p>Предпосылки формирования научного менеджмента. Управленческие революции. Происхождение и развитие профессионального менеджмента. Понятие научной школы менеджмента. Школа научного управления и основные характеристики взглядов ее основоположников. Школа административного управления. Школа человеческих отношений. Количественная школа. Современные школы управления. Вклад российских ученых формирование научных школ менеджмента</p>	2	4		6
<b>6 Организация как объект современного менеджмента</b>					
	<p>Понятие и сущность организации. Законы развития организации и её жизненный цикл. Классификация организаций. Внутренняя среда организации и ее основные элементы. Внешняя среда и ее характеристики. Организационно-правовые формы управления организациями. Современные тенденции в развитии организаций. Организация как процесс установления структуры ролей и формальных взаимоотношений людей.</p>	2	4		6
<b>7. Создание организаций</b>					
	<p>Основные подразделения организации и их функции. Организационная структура управления: понятие, элементы и связи структуры управления. Принципы построения структуры управления организацией. Линейная структура управления. Функциональная структура управления. Линейно-функциональная структура. Линейно-штабная структура, дивизионная, проектная и матричная структура управления. Проектная структура управления. Централизованные и децентрализованные организации. Адаптивные структуры. Интеграционная структура. Современные тенденции в развитии организационных структур управления.</p>	2	4		7
<b>8. <u>Связующие процессы. Коммуникации в менеджменте</u></b>					
	<p>Понятие коммуникаций и их значение в управлении. Виды коммуникаций. Процесс коммуникации и его основные элементы. Формальные и неформальные коммуникации. Коммуникационные барьеры в организации. Методы</p>	2	4		7

	<p>улучшения организационных коммуникаций. Коммуникационные сети.</p> <p>Процесс принятия решений. Виды решений. Модели и методы принятия решений. Простые методы принятия решений: диаграмма Исикавы, причинно - следственные схемы, дерево принятия решений, запрограммированные решения, двумерный список Сарджента. Модели принятия решений: классическая, административная, политическая, модель Врума -Джаго. Организация выполнения решения.</p>				
	<p><b>9. Функции управления</b></p>				
	<p>Классификация функций управления. Состав и содержание основных функций управления. Основы стратегического менеджмента. Миссия и методы, типовые стратегии М. Портера, матрица И. Ансоффа. Планирование реализации стратегии.</p> <p>Контроль и координация в менеджменте. Понятие и необходимость контроля. Объекты контроля. Виды контроля: предварительный, текущий, заключительный. Этапы процесса контроля. Поведенческие аспекты контроля. Барьеры и сопротивление контролю. Характеристики эффективного контроля. Понятие, задачи и содержание координации управления</p>				
	<p><b>10. Мотивация персонала</b></p>				
	<p>Общая характеристика мотивации, её значение в управлении трудовой деятельностью. Понятие мотивации. Мотивационный процесс. Нужда, потребности, интересы, мотивы, стимулы, мотивирование, стимулирование, вознаграждение. Классификация теорий мотивации. Содержательные теории мотивации: иерархия потребностей А. Маслоу, теория мотиваций К. Альдерфера, теория высших потребностей Мак Клеllandа, двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга. Процессуальные теории мотивации. Теория ожиданий, Теория справедливости. Теория положительного подкрепления. Модель Портера-Лоулера. Ограничения теорий мотивации</p>				
	<p><b>11. Групповая динамика</b></p>				
	<p>Общее понятие группы. Характерные особенности группы. Хоторнские эксперименты. Природа группы в организации. Формальные и неформальные группы. Виды формальных групп в организации. Значение неформальных групп. Стадия развития групп. Этапы развития группы: создание, «бурление», нормирование, эффективная деятельность. Характеристика неформальных групп: структура, статус, роли, нормы, лидерство, сплоченность. Выгоды и риски неформальных групп для организации. Комитеты. Положительные качества комитетов. Отрицательные качества комитетов</p>				
	<p><b>12.Руководство: власть и личное влияние</b></p>				
	<p>Понятие власти. Влияние и власть. Различие между властью, полномочиями и влиянием. Баланс власти в организации, власть подчиненных. Формы власти и влияния, их характеристики: власть, основанная на</p>				

	<p>принуждении, власть, основанная на вознаграждении, экспертная власть, законная власть, эталонная власть (власть примера). Влияние через убеждение и участие: ограничения и характеристики.</p> <p>Делегирование как средство установления отношений между уровнями управления. Ответственность. Полномочия. Препятствия к эффективному делегированию. Принципы делегирования полномочий. Рекомендательные полномочия. Функциональные полномочия. Единичное начальство. Норма управляемости. Факторы, влияющие на норму управления. Соотношение централизации и децентрализации в управлении.</p>				
	<p><b>13. Лидерство</b></p>				
	<p>Природа и определение лидерства. Черты эффективного лидерства. Лидер и менеджер. Поведенческий и ситуативный подходы к лидерству. Подходы к изучению лидерства. Традиционные концепции лидерства. Теории «Х» и теория «У» Д. Мак-Грегора. Лидерство, ориентированное на работу и на человека. Четыре системы Лайкерта. Двумерный подход; стили лидерства. Сетка управления. Модель Фидлера. Подход соответствия целей и средств. Теория жизненного цикла. Модель Врума-Йетто. Адаптивное лидерство.</p> <p>Понятие стиля руководства. Классификация стилей руководства. Сущность и характеристика основных стилей руководства, их сильные и слабые стороны. Факторы, определяющие выбор эффективного стиля руководства</p>				
	<p><b>14. Управление конфликтами и стрессами</b></p>				
	<p>Понятие и природа конфликта. Типы конфликтов. Модели конфликтов. Уровни конфликта в организации. Внутриличностный конфликт. Внутриорганизационный конфликт. Причины конфликтов в организации. Функциональные и дисфункциональные последствия конфликтов. Структурные и межличностные методы разрешения конфликтных ситуаций в коллективе. Модель Томаса-Килмена. Стратегии разрешения конфликтов Бертинаско. Контрактная теория конфликтов. Конфликт в личной жизни сотрудников, формируемый организацией. Методы управления конфликтом. Необходимость вмешательства менеджера в конфликт.</p> <p>Стресс и его природа. Методы снижения уровня стресса в сотрудниках и в самом себе</p>				
	<p><b>15. Управление изменениями и организационное развитие</b></p>				
	<p>Природа и факторы организационных изменений: люди, технологии, цели, структура. Управление изменениями: этапы внедрения организационных перемен. Участие работников в управлении для осуществления перемен. Сопротивление переменам: индивидуальное, групповое, системное. Методы преодоления сопротивления переменам. Методология организационного развития. Предпосылки и ценности организационного развития.</p>				



	<b>16. Управление трудовыми ресурсами</b>				
	Этапы управления трудовыми ресурсами. Планирование трудовых ресурсов. Наём и отбор трудовых ресурсов. Управление вознаграждениями и льготами. Ориентация и социальная адаптация персонала. Развитие персонала. Оценка эффективности персонала, труда и рабочего места. Кадровые перемещения трудовых ресурсов. Профессиональное развитие руководящих кадров. Методы повышения эффективности труда. Управление карьерным ростом. Реорганизация труда. Повышение качества трудовой жизни.				
	<b>17. Эффективность и качество менеджмента</b>				
	Критерии успеха менеджмента. Результативность и эффективность менеджмента. Количественные и качественные показатели эффективности менеджмента. Подходы к анализу и эффективности управления. Экономическая эффективность управления. Социальная эффективность. Основные факторы эффективности менеджмента: использование ресурсов, фактор времени, целенаправленность управления. Подходы к оценке качества управления. Методы оценки эффективности менеджера. Рекомендации по личному развитию менеджера. Совершенствование работы менеджера.				
	<b>ВСЕГО</b>	34	34		53

#### 4.2. Содержание практических (семинарских) занятий

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Тема практического (семинарского) занятия	К-во часов	Сам. работа на подготовку к ауд. занятиям
семестр № 3				
1	Теоретические основы управления	Ключевые понятия и основные категории управления	6	4
2	Концепции менеджмента	Система рыночного управления. Понятие, необходимость и значение менеджмента	4	4
3	Принципы менеджмента	Общие и частные принципы менеджмента в условиях рыночной экономики.	4	4
4	Социальная ответственность и этика менеджмента	Этические нормы и социальная ответственность в менеджменте	4	4
5	Научные школы менеджмента	Понятие научной школы менеджмента	5	4
6	Организация как объект современного менеджмента	Организационно-правовые формы организации. Внутренняя и внешняя среда	5	4
7	Создание организаций	Организация как функция менеджмента	4	4

8	Связующие процессы. Коммуникации в менеджменте	Принятие решения и коммуникации в менеджментк.	4	4
9	Функции управления	Состав и содержание основных функций управления.		
10	Мотивация персонала	Мотивация как функция менеджмента		
11	. Групповая динамика	Значение и роль формальных и неформальных групп		
12	Руководство: власть и личное влияние	Власть как сущность менеджмента		
13	Лидерство	Роль лидера в современной экономике		
14	Управление конфликтами и стрессами	Место конфликтов в современном менеджменте		
15	Управление изменениями и организационное развитие	Изменения как обязательная составляющая менеджмента		
16	Управление трудовыми ресурсами	Трудовые ресурсы основа менеджмента		
17	Эффективность и качество менеджмента	Критерии оценки менеджмента		
ИТОГО:			34	32

#### **4.3. Содержание лабораторных занятий**

Не предусмотрено учебным планом.

#### **4.4. Содержание курсовой работы**

Не предусмотрено учебным планом.

#### **4.5. Содержание расчетно-графического задания,**

##### **индивидуальных домашних заданий**

**РГЗ 1.** Цель РГЗ – выработка навыков принятия управленческого решения на основе исследования теории менеджмента.

В процессе выполнения РГЗ 1 обучающийся должен последовательно ответить на следующие вопросы: решить следующие задачи:

- обосновать актуальность выбранной темы;
- определить роль и место исследуемой функции менеджмента или проблемы в системе менеджмента;
- выявить взаимосвязь категорий исследуемой функции (проблемы) с другими категориями;
- определить возможные перспективы развития и совершенствования исследуемой функции (проблемы) менеджмента

## Примерная тематика РГЗ 1.

1. Особенности управления социально-экономическими системами.
2. Менеджмент как наука и как искусство
3. Общие и частные принципы менеджмента
4. Концепции социальной ответственности
5. Организационная структура управления
6. Место и роль коммуникаций в управлении
7. Управление изменениями
8. Управление карьерным ростом
9. Методы управления предприятием и эффективность их использования
10. Совершенствование внутрифирменного планирования
11. Стратегическое управление на предприятии
12. Программно-целевое управление
13. Управление инновациями
14. Управление стимулированием деятельности персонала
15. Анализ и совершенствование организационных структур управления.
16. Организация труда руководителя и оценка его деятельности
17. Управление персоналом предприятия
18. Управление конфликтами
19. Технология принятия управленческих решений в условиях неопределенности
20. Оценка затрат и эффективности управления персоналом
21. Социально-экономические основы кадрового менеджмента
22. Стиль и культура руководства
23. Управление деловой карьерой в организации
24. Информационное обеспечение менеджмента
25. Оценка деловых и личностных качеств руководителя
26. Управление проектами
27. Управление реализацией стратегического планирования и контроля
28. Ситуационное руководство
29. Роль контроля и анализа в менеджменте
30. Менеджерская информация, ее значение, методы сбора и анализа
31. Система оценки результатов трудовой деятельности
32. Оценка кадрового потенциала предприятия
33. Оценка качества управления
34. Основные школы в теории менеджмента и их отражение в деятельности современной организации
35. Формирование системы целей организации
36. Организационная культура и ее влияние на деятельность организации
37. Управление сопротивлением при проведении стратегических преобразований
38. Модели и методы процесса принятия решений
39. Влияние культуры на эффективность работы организации
40. Командообразование на предприятии
41. Коммуникации в менеджменте и оценка их эффективности на предприятии
42. Социальная ответственность и социальная культура организации (предприятия).
43. Влияние уровня профессиональной подготовки менеджеров и исполнителей на характер делегируемых полномочий

44. Оптимизация соотношения оперативного, операционного и стратегического менеджмента фирмы
45. Система делегирования полномочий как способ управления персоналом
46. Сущность мотивации трудовой деятельности и ее место в менеджменте человеческих ресурсов
47. Управленческая этика: понятие, значение, проблемы
48. Кадровое планирование и управление карьерой персонала
49. Изменение системы управления предприятием под влиянием факторов внешней среды
50. Теории мотивации, особенности внедрения, результативность
51. Влияние организационных структур управления на развитие организации
52. Особенности построения корпоративной культуры на предприятии

**РГЗ 2.** Цель РГЗ 2. – отработка практических навыков для определения проблем и мероприятий по их устранению в области менеджмента на предприятии.

В процессе выполнения РГЗ 2 обучающийся должен последовательно ответить на следующие вопросы:

- определить и обосновать актуальность выбранной темы;
- дать характеристику предприятия: анализ и состояние внутренней и внешней среды;
- изложить суть проблемы на данном предприятии, исходя из темы курсовой работы;
- выявить возможные пути реальной ликвидации разрыва между желаемым и фактическим уровнем состояния исследуемой проблемы;
- определить эффективность предлагаемых мероприятий.

Содержание данной РГЗ 3 является логическим продолжением РГЗ 1 в которой излагалась теория вопроса. В настоящей работе исследуется осуществление функции менеджмента на конкретном предприятии, имеющие место проблемы в реализации этой функции и возможные пути решения проблем.

Анализ внутренних и внешних условий осуществляется по следующей схеме:

- название предприятия;
- организационно-правовая форма;
- миссия (направление деятельности), как вы ее себе представляете;
- продукт (товар, услуга) данного предприятия;
- цели и их структура («дерево целей»);
- структура организации;
- задачи, стоящие перед структурными составляющими или блоками
- отдельной подсистемы управления;
- изготовление продукта (товара, услуги);
- персонал предприятия: общая численность, половозрастной и квалификационный состав, взаимоотношение в коллективе, групповая работа, мотивация и вознаграждение, стиль руководства;
- политика организации и ее основные составляющие, культура фирмы;
- потребители продукции (товаров, услуг);
- основные конкуренты и модель отраслевого рынка;
- возможности и угрозы, поступающие со стороны внешней среды.

Итогом анализа среды предприятия может быть таблица угроз и возможностей, сильных и слабых сторон предприятия

Угрозы и возможности, сильные и слабые стороны предприятия

Возможности	Сильные стороны
...	...
...	...
Угрозы	Слабые стороны
...	...
...	...

Вариант анализа проблем представлен в таблице.

Схема анализа выявления причин появления проблем

Уточняющий вопрос	Проблема есть	Проблем нет	Анализ	Что изменилось
1. Что, кто: объект	Текучесть инженеров I цеха	Инженеры-технологи II и III цехов и другие работники I цеха	Уход без ярко выраженной мотивации	-
2. Где: место	I цех находится вне основной территории завода	II и III цеха находятся на основной территории завода	Отдаленность администрации завода	-
3. Когда: время	Текучесть в последние 2 года	Раньше текучесть не было	Назначен новый начальник цеха	Изменились функции инженера-технолога
4. В какой степени: интенсивность	Текучесть инженеров-технологов (четыре случая)	Текучесть у остальных работников наблюдается редко	Должность, частота (повторяемость ситуации)	

*Метод оценки приоритетов проблем* позволяет определить приоритет проблем с точки зрения важности, неотложности и тенденций развития (ухудшение, улучшение) организации или ее управленческой подсистемы.

Приоритеты определяются при помощи соответствующей таблицы экспертных оценок. Экспертами, как правило, являются руководители или менеджеры исследуемой организации. Проблемы оцениваются по 10-балльной системе.

## Экспертные оценки проблем

Проблема	Важность проблемы	Неотложность проблемы	Тенденции развития проблемы
1. Нехватка слесарей	5	9	↓
2. Нехватка вспомогательных материалов	6	10	↓
3. Низкая квалификация мастеров	8	2	↑
4. Плохие отношения между технической и производственной службами	10	4	↓

Принятие решения связана с ответом на вопрос: что делать, с какими затратами, как делать, кому делать, когда делать, для кого делать, где делать, что это дает. Если обучающий ответил на все эти вопросы количественно и увязал элементы в пространстве, во времени, по ресурсам и исполнителям, значит он разработал необходимую технологию принятия решения. При этом обязательно нужно учесть требования и применять методы, рассмотренные ранее.

## 5. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ, ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

### 5.1. Реализация компетенций

**1. Компетенция ОПК- 4** ОПК- 4. Способен экономически и финансово обосновать организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности.

Наименование индикатора достижения компетенции	Используемые средства оценивания
ОПК-4.1. Рассчитывает показатели деятельности экономических субъектов для подготовки и финансового обоснования организационно-управленческих решений	Экзамен, защита курсовой работы, тестовый контроль

## 5.2. Типовые контрольные задания для промежуточной аттестации

### 5.2.1. Перечень контрольных вопросов (типовых заданий) для экзамена

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание вопросов (типовых заданий)
1	2	3
1	Теоретические основы управления	<p>1. Понятие и необходимость управления. Разделение управления труда. Виды управления (политическое, государственное, экономическое, социальное управление).</p> <p>2. Особенности управления социально-экономическими системам Возрастание роли управления.</p> <p>3. Ключевые понятия и основные категории управления (субъект, объект, система управления, законы, принципы, формы, методы, процесс и функции управления).</p>
2	Концепции менеджмента	<p>4. Система рыночного управления: самоуправление хозяйствующих субъектов и государственное регулирование. Отличия рыночного управления от административно-командного управления.</p> <p>5. Понятие, необходимость и значение менеджмента.</p> <p>6. Менеджмент как наука. Менеджмент как практика. Менеджмент как искусство. Менеджмент как процесс. Менеджмент как аппарат управления.</p> <p>7. Менеджер как профессиональный управляющий, его роль в организации. Характер труда и профессиональные компетенции менеджера.</p> <p>8. Модель менеджера. Предприниматель и менеджер</p>
3	Принципы менеджмента	<p>9. Понятие и значение принципов менеджмента. Классификация принципов. Принципы управления А. Файоля.</p> <p>10. Принципы управления социалистическим производством. Общие и частные принципы менеджмента в условиях рыночной экономики.</p> <p>11. Современная система взглядов на управление. Принципы менеджмента отдельных фирм. Развитие принципов менеджмента.</p> <p>12. Новые роли менеджмента - нововведения (инновации), глобализация, интернационализация информатизация, лидерство. Наука управления и непредсказуемость и сложность окружающего</p>
4	Социальная ответственность и этика менеджмента	<p>13. Понятие социальной ответственности. Концепции социальной ответственности.</p> <p>14. Виды и направления социальной ответственности: ответственность перед потребителем; ответственность перед персоналом, ответственность перед обществом, ответственность перед собственниками.</p> <p>15. Аргументы в поддержку и против социальной ответственности.</p> <p>16. Нормы и стандарты в области социальной ответственности, принятые в международной практике. Понимание принципов корпоративной социальной ответственности в России.</p> <p>17. Этика управления. Нравственные принципы и ценности.</p>

1	2	3
5	Научные школы менеджмента	<p>18. Предпосылки формирования научного менеджмента.</p> <p>19. Происхождение и развитие профессионального менеджмента. Понятие научной школы менеджмента.</p> <p>20. Школа научного управления и основные характеристики взглядов ее основоположников.</p> <p>20. Школа административного управления.</p> <p>21. Школа человеческих отношений. Достоинства и недостатки.</p> <p>22. Школа науки управления. Количественный подход.</p> <p>23. Современные школы управления. Вклад российских ученых в формирование научных школ менеджмента.</p>
6	Организация как объект современного менеджмента	<p>24. Понятие и сущность организации. Законы развития и жизненный цикл организации.</p> <p>25. Классификация организаций. Организационно-правовые формы управления организациями. Современные тенденции в развитии организаций.</p> <p>26. Внутренняя среда организации и ее основные элементы.</p> <p>27. Внешняя среда (прямое и косвенное воздействие) и ее характеристики</p>
7	Создание организаций	<p>28. Организационная структура управления.</p> <p>29. Основные виды организационных структур управления</p> <p>30. Процесс делегирования полномочий.</p> <p>31. Типы организационных структур</p>
8	Связующие процессы. Коммуникации в менеджменте	<p>32. Принятие решений как составная часть процесса управления;</p> <p>33. Этапы и процедура принятия решений;</p> <p>34. Основные методы и модели принятия решений;</p> <p>35. Виды коммуникаций;</p> <p>36. Процесс коммуникаций и его основные элементы</p> <p>37. Коммуникационные барьеры.</p>
9	Функции управления	<p>38. Понятие, значение и взаимосвязи управления.</p> <p>39. Содержание и механизм действия функций управления.</p> <p>40. Классификация функций управления. Состав и содержание основных функций управления</p>
10	Мотивация персонала	<p>41. Сущность понятия мотивация</p> <p>42. Содержательные теории мотивации</p> <p>43. Процессуальные теории мотивации</p>
11	Групповая динамика	<p>44. Общее понятие группы. Характерные особенности группы. Природа группы в организации. Стадия развития групп.</p> <p>45. Формальные и неформальные группы. Виды формальных групп в организации. Значение неформальных групп. Характеристика неформальных групп: структура, статус, роли, нормы, лидерство, сплоченность.</p> <p>46. Комитеты. Положительные и отрицательные качества комитетов</p>



1	2	3
12	Руководств: власть и личное влияние	47. Понятие власти. Влияние и власть. Различие между властью, полномочиями и влиянием. 48. Источники власти в организации: экспертная власть, власть при-мера, власть информации, право на власть, потребность во власти, возна-граждение, принуждение, принятие решения, власть над ресурсами, власть связей. 49. Тактические приемы использования власти. 50. Косвенные методы влияния. Власть и свобода. 51. Партнерство фактор повышения управляемости и усиления из-менения характера власти.
13	Лидерство	52. Природа и определение понятия лидерства. Черты эффективного лидерства. Подходы к изучению лидерства. 53. Лидер и менеджер. 54. Традиционные концепции лидерства. Теория лидерских качеств. Концепция лидерского поведения. Концепции ситуационного лидерства. Концепция атрибутивного лидерства. Концепция харизматического ли-дерства. Концепция преобразующего лидерства.
14	Управление конфликтами и стрессами	55. Общее понятие организационного конфликта. 56. Типы конфликтов. Модели конфликта. 57. Уровни конфликта в организации. Внутриличностный конфликт. Внутриорганизационный конфликт. 58. Причины конфликтов в организации. Функциональные и дисфунк-циональные последствия конфликтов. 59. Структурные и межличностные методы разрешения конфликтных ситуаций в коллективе.
15	Управление изменениями и организационное развитие	60. Понятия изменения. Виды изменений 61. Роль изменений в управлении 62. Особенности управления изменениями на предприятии
16	Управление трудовыми ресурсами	63. Роль трудовых ресурсов в управлении 64. Особенности управления трудовыми ресурсами 65. Управление карьерой
17	Эффективность и качество менеджмента	66. Критерии успеха менеджмента. Результативность и эффективность менеджмента. 67. Подходы к анализу и эффективности управления. 68. Экономическая эффективность управления. Социальная эффективность.

**5.2.2. Перечень контрольных материалов  
для защиты курсовой работы  
Не предусмотрено учебным планом.**

### 5.3. Типовые контрольные задания (материалы) для текущего контроля в семестре

#### *Примерные варианты тестовых заданий*

1. Когда были выделены три уровня управления: верхний, средний и низший?
  - a) во времена Сократа (470-399 гг. до н. э.);
  - b) в средние века, в эпоху Возрождения;
  - c) во времена промышленной революции, начавшейся в середине XVIII в.;
  - d) в начале XX века, с возникновением менеджмента
  
2. Какой вид управления базируется на праве «легитимного насилия»?
  - a) политическое;
  - b) экономическое;
  - c) государственное;
  - d) менеджмент
  
3. Что отражают принципы управления?
  - a) объективную реальность
  - b) субъективную конструкцию
  - c) основные фундаментальные идеи
  - d) объективную реальность субъективного характера
  
4. Что такое метод управления?
  - a) совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленной цели
  - b) назначение и виды управленческой деятельности
  - c) внешнее выражение содержания управления
  - d) совокупность всех элементов, подсистем и коммуникаций между ними, а также процессов, обеспечивающих заданное функционирование организации
  
5. Что предполагает самоорганизация систем, в том числе управляющих систем?
  - a) это когда системы, предоставленные сами себе, уменьшают меру неопределенности ситуации;
  - b) это хаотичное развитие системы в неопределенном направлении;
  - c) это когда система стремится к самоликвидации;
  - d) это когда управляющая система не имеет влияния на управляемую
  
6. Какие факторы влияют на самоорганизацию систем?
  - a) деловые партнеры, поставщики, потребители;
  - b) государственных и муниципальных органы;
  - c) криминальные структуры;
  - d) все влияют.

7. Что не допускает рыночная экономика?

- a) господство частной собственности, максимальную свободу хозяйственной деятельности предпринимателей;
- b) экономические кризисы, незащитность социально слабых слоев населения перед лицом рыночной конкуренции;
- c) превращение хозяйствующих субъектов в закрытые системы;
- d) планомерное развитие экономики.

8. Менеджмент это:

- a) наука и практика управления;
- b) организация управления фирмой и принятие управленческих решений;
- c) a+b
- d) предпринимательство +b

9. Что такое компетенция?

- a) система профессиональных знаний
- b) опыт и навыки
- c) личные качества менеджера
- d) знания, умения, практический опыт

10. Количество принципов управления у Ф. Тейлора:

- a) 4;
- b) 6;
- c) 8;
- d) 10

11. Количество принципов управления у Г. Эмерсона:

- a) 8;
- b) 10;
- c) 12;
- d) 14.

12. Количество принципов управления у А. Файоля:

- a) 8;
- b) 10;
- c) 12;
- d) 14.

13. Какой принцип не относится к общим принципам управления:

- a) научность;
- b) демократический стиль менеджера;
- c) демократический централизм;
- d) системность и комплексность.

14. К какому принципу относится противоречие между теорией и практикой?

- a) научности;
- b) системности и комплексности;
- c) единоначалия и коллегиальности;
- d) демократического централизма;

15. Какой принцип структурирует проблемы и решения по вертикали и горизонтали?

- a) демократического централизма;
- b) единоначалия и коллегиальности;
- c) научности;
- d) системности и комплексности;

16. Расположить школы науки о менеджменте в правильном хронологическом порядке

1. Классическая школа управления, 2. Школа человеческих отношений, 3. Научная школа управления, 4. Школа науки управления, 5. Бихевиористское направление

- a) 1, 4, 5, 3, 2;
- b) 3, 2, 4, 1, 5;
- c) 3, 1, 2, 5, 4;
- d) 4, 1, 3, 5, 4;

17. Основоположник классической школы управления?

- a) Тейлор
- b) Файоль
- c) Мэйо
- d) Фоллетт

18. Основоположник школы научного управления?

- a) Тейлор
- b) Файоль
- c) Мэйо
- d) Фоллетт

19. Основоположник школы человеческих отношений ?

- a) Тейлор
- b) Файоль
- c) Мэйо
- d) Урвик

20. Какая концепция (концепции) отражают социальную ответственность?

- a) теория корпоративного альтруизма
- b) теория корпоративного эгоизма
- c) теория «разумного эгоизма»
- d) a, b, c

21. Основные вызовы современности, не способствующие повышению роли социальной ответственности?
- a) глобализация и капитализация
  - b) репутация и менеджмент
  - c) текущее нарушение основ бизнеса
  - d) менеджмент, клиенты, персонал
22. Основные элементы новой парадигмы социальной ответственности?
- a) корпоративное гражданство, социальные инвестиции, социальное партнерство
  - b) благотворительность, меценатство
  - c) альтруизм, социальное инвестирование
  - d) борьба с бедностью, охрана здоровья, социальное партнерство
23. Направления функций бизнеса, не имеющих отношение к корпоративной социальной ответственности?
- a) общая политика и стратегия фирмы;
  - b) планирование, организация, контроль;
  - c) организация труда и производственный процесс;
  - d) отношения с властью и меры по охране окружающей среды
24. Разработка принципов и функций управления является достижением:
- a) школы научного управления
  - b) бихевиоризма
  - c) классической школы управления
  - d) школы человеческих отношений
  - e)
25. Отделение плановой и организационной работы от производственной являются вкладом в развитие управленческой мысли:
- a) школы научного управления
  - b) школы человеческих отношений
  - c) бихевиоризма
  - d) классической школы управления
26. Из перечисленных авторов: 1) А. Файоль; 2) К. Арджирис; 3) Л. Урвик; 4) Д. Марч; 5) Д. Муни; 6) Ф. Гилберт – представителями классической школы управления являются:
- a) 2,4,6
  - b) 4,5,6
  - c) 1,3,5
  - d) 1,2,3
  - e) 2,4,5

## 5.4. Описание критериев оценивания компетенций и шкалы оценивания

При промежуточной аттестации в форме экзамена используется следующая шкала оценивания: 2 – неудовлетворительно, 3 – удовлетворительно, 4 – хорошо, 5 – отлично.

Критериями оценивания достижений показателей являются:

Наименование показателя оценивания результата обучения по дисциплине	Критерий оценивания
Знания	-основные понятия, категории и инструменты современного менеджмента;
	- закономерности функционирования современной экономики на макроуровне и микроуровне;
	-основные особенности российского менеджмента, его институциональную структуру
	Объем освоенного материала
	Полнота ответов на вопросы
	Четкость изложения и интерпретации знаний
Умения	-рассчитывать социально- экономические показатели;
	-анализировать и интерпретировать экономические процессы и явления, выявлять тенденции их изменений;
	-прогнозировать на основе стандартных теоретических и управленческих моделей поведение экономических агентов.
Владения	-методологией экономического исследования;
	-современной методикой построения эконометрических моделей;
	-инструментарием власти.

Оценка преподавателем выставляется интегрально с учётом всех показателей и критериев оценивания.

## Оценка сформированности компетенций по показателю «Знания»

Критерий	Уровень освоения и оценка			
	2	3	4	5
Знание -основных понятий, категорий и инструментов современного менеджмента	Не знает основных понятий, категорий и инструментов современного менеджмента Не отвечает на дополнительные вопросы	Знает основные понятия, категории и инструменты современного менеджмента, но допускает неточности формулировок. Отвечает на некоторые дополнительные вопросы	Знает основные понятия, категории и инструменты современного менеджмента Отвечает на большинство дополнительных вопросов	Знает и корректно формулирует основные понятия, категории и инструменты современного менеджмента. Аргументированно отвечает на все дополнительные вопросы
Знание закономерностей функционирования современной экономики на макроуровне и микроуровне;	Не знает закономерностей функционирования современной экономики на макроуровне и микроуровне; Не отвечает на дополнительные вопросы	Знает закономерности функционирования современной экономики на макроуровне и микроуровне. Отвечает на некоторые дополнительные вопросы	Знает закономерности функционирования современной экономики на макроуровне и микроуровне Отвечает на большинство дополнительных вопросов	Знает закономерности функционирования современной экономики на макроуровне и микроуровне менеджмента. Уверенно отвечает на дополнительные вопросы
Знание основных особенностей российского менеджмента, его институциональную структуру	Не знает основных особенностей российского менеджмента, его институциональную структуру. Не отвечает на дополнительные вопросы	Знает основные особенности российского менеджмента, его институциональную структуру. Отвечает на некоторые дополнительные вопросы	Знает основных особенностей российского менеджмента, его институциональную структуру. Отвечает на большинство дополнительных вопросов	Знает основных особенностей российского менеджмента, его институциональную структуру. Уверенно отвечает на дополнительные вопросы
Объем освоенного материала	Не знает значительной части материала дисциплины	Знает только основной материал дисциплины, не усвоил его деталей	Знает материал дисциплины в достаточном объеме	Обладает твердым и полным знанием материала дисциплины, владеет дополнительными знаниями
Полнота ответов на вопросы	Не дает ответы на большинство вопросов	Дает неполные ответы на все вопросы	Дает ответы на вопросы, но не все - полные	Дает полные, развернутые ответы на поставленные вопросы
Четкость изложения и интерпретации знаний	Излагает знания без логической последовательности	Излагает знания с нарушениями в логической последовательности	Излагает знания без нарушений в логической последовательности	Излагает знания в логической последовательности, самостоятельно их интерпретируя и анализируя
	Неверно излагает и интерпретирует знания	Допускает неточности в изложении и интерпретации знаний	Грамотно и по существу излагает знания	Грамотно и точно излагает знания, делает самостоятельные выводы

## Оценка сформированности компетенций по показателю «Умения»

Критерий	Уровень освоения и оценка			
	2	3	4	5
Умение рассчитывать социально-экономические показатели;	Не умеет рассчитывать социально-экономические показатели;	Умеет рассчитывать социально-экономические показатели, но допускает грубые ошибки	Умеет рассчитывать социально-экономические показатели, но допускает мелкие неточности	Умеет рассчитывать социально-экономические показатели, понимает и может объяснить
Умение анализировать и интерпретировать экономические процессы и явления, выявлять тенденции их изменений	Не умеет анализировать и интерпретировать экономические процессы и явления, выявлять тенденции их изменений	Умеет анализировать и интерпретировать экономические процессы и явления, выявлять тенденции их изменений. Но испытывает затруднения.	Умеет анализировать и интерпретировать экономические процессы и явления, выявлять тенденции их изменений. но допускает мелкие неточности	Умеет анализировать и интерпретировать экономические процессы и явления, выявлять тенденции их изменений. Свободно комментирует полученные результаты
Умение прогнозировать на основе стандартных теоретических и управленческих моделей поведение экономических агентов	Не умеет прогнозировать на основе стандартных теоретических и управленческих моделей поведение экономических агентов	Умеет прогнозировать на основе стандартных теоретических и управленческих моделей поведение экономических агентов. Допускает грубые ошибки	Умеет прогнозировать на основе стандартных теоретических и управленческих моделей поведение экономических агентов. Допускает мелкие неточности	Умеет прогнозировать на основе стандартных теоретических и управленческих моделей поведение экономических агентов. Способен обосновать свои результаты.



## Оценка сформированности компетенций по показателю «Навыки»

Критерий	Уровень освоения и оценка			
	2	3	4	5
Владеть методологией экономического исследования	Не владеет методологией экономического исследования;	Владеет методологией экономического исследования. Испытывает определенные затруднения	Владеет методологией экономического исследования. Однако допускает мелкие неточности	В полной мере владеет навыками к анализу рыночной ситуации, методологией экономического исследования
Владеет современной методикой построения эконометрических моделей	Не владеет современной методикой построения эконометрических моделей;	Владеет современной методикой построения эконометрических моделей. Однако испытывает некоторые затруднения.	Владеет современной методикой построения эконометрических моделей. Но допускает некоторые неточности.	Владеет современной методикой построения эконометрических моделей. Применяет альтернативные варианты моделей.
Владение инструментарием власти.	Не владеет методами и приемами влиять на других людей	Слабо владеет приемами воздействия на других людей	Владеет инструментарием власти, но проявляет на практике несколько неуверенно	Владеет инструментарием власти. Может действовать не только убеждением, но и волевыми решениями

## 6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

### 6.1. Материально-техническое обеспечение

№	Наименование специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы
1	Учебная аудитория для проведения лекционных и практических занятий, консультаций, текущего контроля, промежуточной аттестации и самостоятельной работы	Специализированная мебель; мультимедийный проектор; экран; ноутбук
2	Читальный зал библиотеки для самостоятельной работы	Специализированная мебель; компьютерная техника подключенная к сети «Интернет» и имеющая доступ в электронную информационную образовательную среду; автоматизированный экран; доска

### 6.2. Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение

Перечень лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения

№	Перечень лицензионного программного обеспечения.	Реквизиты подтверждающего документа
1	Microsoft Windows 10 Корпоративная	Соглашение Microsoft Open Value Subscription V6328633. Соглашение действительно с 02.10.2017 по 31.10.2023). Договор поставки ПО 0326100004117000038-0003147-01 от 06.10.2017
2	Microsoft Office Professional Plus 2016	Соглашение Microsoft Open Value Subscription V6328633. Соглашение действительно с 02.10.2017 по 31.10.2023
3	Kaspersky Endpoint Security «Стандартный Russian Edition»	Сублицензионный договор № 102 от 24.05.2018. Срок действия лицензии до 19.08.2020 Гражданско-правовой Договор (Контракт) № 27782 «Поставка продления права пользования (лицензии) Kaspersky Endpoint Security от 03.06.2020. Срок действия лицензии 19.08.2022г.
4	Google Chrome	Свободно распространяемое ПО согласно условиям лицензионного соглашения
5	Mozilla Firefox	Свободно распространяемое ПО согласно условиям лицензионного соглашения

### 6.3. Перечень учебных изданий и учебно-методических материалов

1. Абчук, В. А. Менеджмент в 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для вузов / В. А. Абчук, С. Ю. Трапицын, В. В. Тимченко. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 239 с.
2. Виханский, О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — 6-е изд., перераб. и доп. — Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2021. — 656 с.
3. Генкин, Б. М. Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика) : монография / Б. М. Генкин. — 2-е изд., испр. — Москва : Норма : ИНФРА-М, 2020. — 352 с.
4. Грушенко, В. И. Менеджмент. Восприятие сущности менеджмента в условиях стратегических изменений : учебное пособие / В. И. Грушенко. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 288 с.
5. Иванова, Т. Ю. Теория менеджмента. Синергетический менеджмент : учебник для вузов / Т. Ю. Иванова, Э. М. Коротков, В. И. Приходько. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 331 с.
6. Куприянов, С. В. Менеджмент: учеб. пособие для студентов, обучающихся по направлению бакалавриата 080100 - Экономика / С. В. Куприянов, А. А. Шаповалов, Ю. Н. Божков ; БГТУ им. В. Г. Шухова. - Белгород: Изд-во БГТУ им. В. Г. Шухова, 2013. - 447 с.
7. Кожевина, О. В. Управление изменениями : учебник / О. В. Кожевина. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 304 с.
8. Мардас, А. Н. Основы менеджмента. Практический курс : учебное пособие для вузов / А. Н. Мардас, О. А. Гуляева. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 175 с.
9. Мескон М., Хсдоури М., Альберт Ф. Основы менеджмента: учебник. М.: Дело, 2009. – 719 с.
10. Менеджмент: век XXI: сб. статей / под ред. О. С. Виханского, А. И. Наумова- – Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2019. – 352 с.
11. Райченко, А.В. Общий менеджмент : учебник / А.В. Райченко. – М. : ИНФРА-М, 2021. – 384 с.
12. Хейг, П. Управленческие концепции и бизнес-модели: полное руководство / Пол Хейг ; пер. с англ. — Москва : Альпина Паблишер, 2019. — 370 с.

#### **6.4. Перечень интернет ресурсов, профессиональных баз данных, информационно-справочных систем**

1. Википедия: <http://ru.wikipedia.org/>
2. Всемирный банк: <https://www.worldbank.org/en/home>
3. Международный валютный фонд: <https://www.imf.org/ru/Home>
4. Научно-техническая библиотека БГТУ им. В.Г. Шухова:  
<http://ntb.bstu.ru/>
5. Обзорная информация по мировой экономике: [www.ereport.ru](http://www.ereport.ru)
6. Обзоры мировых товарных рынков: [www.cmmarket.ru](http://www.cmmarket.ru)
7. ОЭСР: <https://www.oecd.org/>
8. Российская научная электронная библиотека: <https://elibrary.ru/>
9. Федеральная служба государственной статистики – официальный сайт:  
<http://www.gks.ru/>
10. Электронно-библиотечная система БГТУ им. В.Г. Шухова:  
<https://elib.bstu.ru/>
11. Электронно-библиотечная система IPRbooks: <http://www.iprbookshop.ru/>

## 7. УТВЕРЖДЕНИЕ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ

Рабочая программа утверждена на 202\_\_/202\_\_ учебный год без изменений

Протокол № \_\_\_\_\_ заседания кафедры от « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 202\_\_ г.

Заведующий кафедрой МВД \_\_\_\_\_ Трошин А.С.

Директор ИЭМ \_\_\_\_\_ Дорошенко Ю.А.