

МИНИСТЕРСТВО ТРАНСПОРТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ТРАНСПОРТА»
(РУТ (МИИТ))



Рабочая программа дисциплины (модуля),
как компонент образовательной программы
высшего образования - программы магистратуры
по направлению подготовки
38.04.04 Государственное и муниципальное
управление,
утвержденной первым проректором РУТ (МИИТ)
Тимониным В.С.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

**Организационные коммуникации и стратегии управления
человеческими ресурсами**

Направление подготовки: 38.04.04 Государственное и муниципальное
управление

Направленность (профиль): Управление социально-экономической
сферой

Форма обучения: Очная

Рабочая программа дисциплины (модуля) в виде
электронного документа выгружена из единой
корпоративной информационной системы управления
университетом и соответствует оригиналу

Простая электронная подпись, выданная РУТ (МИИТ)
ID подписи: 9925
Подписал: заведующий кафедрой Быков Михаил Юрьевич
Дата: 06.05.2022

1. Общие сведения о дисциплине (модуле).

Целями освоения дисциплины являются:

1. Формирование у студентов теоретических знаний и практических навыков для решения вопросов и задач в области управления человеческими ресурсами.

2. Овладение учащимися методологическими основами формирования результативных организационных коммуникаций.

Задачами освоения дисциплины является:

- формирование у обучающихся представлений об особенностях персонала как объекта управления и его сущности как профессиональной деятельности;

- освоение студентами знаний о месте и роли управления человеческими ресурсами в системе управления предприятиями, о принципах и методах управления человеческими ресурсами;

- овладение студентами навыками, помогающих определять потребность в управлении персоналом, исходя из стратегии организации;

- формирование у обучающихся знаний о содержании и механизмах процесса организации системы управления персоналом, включающую процедуры отбора, адаптации персонала и планирование карьеры сотрудников, управление производительностью труда и разработка системы мотивации эффективной деятельности;

- содействовать студентам в приобретении навыков оценки эффективности управления человеческими ресурсами;

- формирование у студентов представлений о взаимосвязи элементов организационных коммуникаций в системе управления предприятием;

- освоение обучающимися знаний о сущности и основных функциях внутрифирменных коммуникаций;

- овладение студентами навыками формирования и изменения составляющих организационных коммуникаций: каналов, средств, структур, сетей, стилей, стратегий;

- формирование у обучающихся умений анализа основных проблем в сфере управления внутренними коммуникациями;

- способствовать студентам в приобретении практических навыков результативной коммуникации для решения конкретных управленческих задач.

2. Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю).

Перечень формируемых результатов освоения образовательной программы (компетенций) в результате обучения по дисциплине (модулю):

ОПК-8 - Способен организовывать внутренние и межведомственные коммуникации, взаимодействие органов государственной власти и местного самоуправления с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации;

ПК-3 - Способен управлять кадрами на государственной и муниципальной службе и персоналом в организациях государственного сектора экономики.

Обучение по дисциплине (модулю) предполагает, что по его результатам обучающийся будет:

Знать:

сущность, закономерности функционирования и механизмы процесса организации системы управления персоналом;

теоретико-методологические основы и ключевые проблемы изучения организационных коммуникаций;

основные цели, средства и каналы внутриорганизационных коммуникаций и их возможности в системе менеджмента;

причины многовариантности практики управления человеческими ресурсами и применения различных инструментов организационных коммуникаций в современных условиях.

Уметь:

проводить анализ человеческих ресурсов организации, определять потребность организации в персонале и эффективные пути ее удовлетворения;

реализовывать основные управленческие функции в сфере управления человеческими ресурсами и осуществлять мероприятия по планированию, мотивации, адаптации, оценки, развитию персонала.

проводить анализ проблем в сфере управления внутриорганизационными коммуникациями;

разрабатывать систему внутренних коммуникаций в соответствии с тактическими и стратегическими задачами развития компании.

Владеть:

навыками применения технологий управления (найм, отбор, прием, расстановка, адаптация и др.) и развития персоналом (обучение, аттестация, управление деловой карьерой и профессиональным продвижением);

методами разработки стратегии управления человеческими ресурсами

организации;

навыками принятия и реализации управленческих решений в сфере внутренних коммуникаций.

3. Объем дисциплины (модуля).

3.1. Общая трудоемкость дисциплины (модуля).

Общая трудоемкость дисциплины (модуля) составляет 5 з.е. (180 академических часа(ов)).

3.2. Объем дисциплины (модуля) в форме контактной работы обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации образовательной программы на иных условиях, при проведении учебных занятий:

Тип учебных занятий	Количество часов	
	Всего	Сем. №1
Контактная работа при проведении учебных занятий (всего):	50	50
В том числе:		
Занятия лекционного типа	16	16
Занятия семинарского типа	34	34

3.3. Объем дисциплины (модуля) в форме самостоятельной работы обучающихся, а также в форме контактной работы обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации образовательной программы на иных условиях, при проведении промежуточной аттестации составляет 130 академических часа (ов).

3.4. При обучении по индивидуальному учебному плану, в том числе при ускоренном обучении, объем дисциплины (модуля) может быть реализован полностью в форме самостоятельной работы обучающихся, а также в форме контактной работы обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации образовательной программы на иных условиях, при проведении промежуточной аттестации.

4. Содержание дисциплины (модуля).

4.1. Занятия лекционного типа.

№ п/п	Тематика лекционных занятий / краткое содержание
1	<p>Системное представление организационных коммуникаций Коммуникация как функция управления организацией. Сущность и виды коммуникаций. Модели коммуникативного акта. Модели социального обмена и анализа в бинарных парах. Использование моделей для анализа надежности связи и возможности результативной коммуникации. Процессные модели. Физический шум в модели Шеннона-Уивера. Семантический шум в модели в модели Огуда и Шрама. Модель Берло. Подходы к определению организационных коммуникаций: процесс, явление. Состав и взаимосвязь ключевых элементов организационных коммуникаций.</p>
2	<p>Внутренние и внешние коммуникации в организации Особенности и структура внутренних коммуникаций в государственных и коммерческих организациях. Элементы системы внутренних коммуникаций: каналы, методы, средства, барьеры. Средства коммуникации: свойства и ранжирование согласно четырем измерениям теории «богатства». Каналы организационных коммуникаций: формальные и неформальные, горизонтальные и вертикальные. Виды неформальных коммуникаций: корпоративные легенды, слухи и коммуникации, направленные на решение проблем организации. Коммуникационные сети и их разновидности. Специфика внешних коммуникаций, определяемая субъектом коммуникации: потребители, поставщики, государственные и муниципальные органы, общественность, пресса</p>
3	<p>Коммуникативная стратегия Типы организационных структур и типы коммуникативных стратегий. Универсальные и специфические коммуникативные принципы результативной коммуникации. Коммуникативная стратегия как долгосрочный план коммуникации Методика определения стратегических коммуникативных целей. Структура и содержание стратегического плана коммуникаций.</p>
4	<p>Деловая коммуникация и коммуникативные стили Обеспечение процесса коммуникаций. Общение как коммуникативный процесс. Понятие, предмет, цель деловой коммуникации. Этапы и формы делового общения, условия его эффективности. Общие этические принципы и характер делового общения. Корпоративная этика. Письменная и устная деловая коммуникация. Особенности ведения деловой корреспонденции и электронного делового письма. Деловая коммуникация в формате публичных выступлений (презентаций). Коммуникативные стили в управлении. Типология индивидов по критерию восприятия информации.</p>
5	<p>Персонал организации как объект управления. Понятие управления человеческими ресурсами Введение в управление человеческими ресурсами. Понятия «управление человеческими ресурсами», «управление персоналом», «человеческий фактор», «человеческий капитал». Эволюция направлений менеджмента и теорий управлений человеческими ресурсами. Теории управления персоналом: классические теории (Ф.Тейлор, Ф. Гильбрет, Г. Эмерсон, А. Файоль), теории человеческих отношений (Э. Мэйо, Р. Лайкерт), теории человеческих ресурсов. Современные теории управления персоналом: теория человеческого капитала (Г. Беккер, Я. Минсер, Т. Шульц), теории стратегического управления человеческими ресурсами (С. Фомбрун, М. Бир, П. Боксалл и др.). Школы управления человеческими ресурсами: школа научного управления, административная школа, неоклассическая школа, поведенческая школа и др. «Универсальные» принципы управления человеческими ресурсами.</p>
6	<p>Система управления человеческими ресурсами Понятие, сущность и элементы системы управления человеческими ресурсами. Подсистемы в системе управления человеческими ресурсами: общего и линейного руководства, планирования и маркетинга, управления подбором и учетом кадров, управления трудовыми отношениями, обеспечения нормальных условий труда и др. Классификация систем управления. Свойства системы управления человеческими ресурсами. Структура управления человеческими ресурсами. Государственная система управления человеческими ресурсами Российской Федерации.</p>
7	<p>Стратегическое управление человеческими ресурсами Понятие «стратегия управления человеческими ресурсами и «политика управления персоналом (кадровая политика)». Основные этапы разработки стратеги. Классификация видов стратегий</p>

№ п/п	Тематика лекционных занятий / краткое содержание
	управления человеческими ресурсами и их характеристика. Внешние и внутренние факторы, влияющие на процесс разработки стратегии и политики управления персоналом организации. Характеристика основных типов стратегий, используемых организациями на российском рынке (классификация проф. И.Б. Гуркова). Стратегии управления персоналом в зависимости от концепции управления организацией (предпринимательская концепция, концепция контроллинга, концепция реинжиниринга).
8	Формирование и развитие человеческих ресурсов в организации Компетентностный подход в управлении человеческими ресурсами. Планирование персонала. Найм и отбор персонала. Виды адаптации персонала. Обучение и развитие персонала. Планирование и развитие деловой карьеры. Деловая оценка персонала. Управление мотивацией труда персонала. Оценка эффективности управления человеческими ресурсами. Требования к системе подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала. Принципы формирования системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала.

4.2. Занятия семинарского типа.

Практические занятия

№ п/п	Тематика практических занятий/краткое содержание
1	Коммуникации в организации Заслушивание докладов студентов на темы: виды коммуникаций в организации; межличностные коммуникации в организации; современные коммуникационные технологии в организации. Вопросы и обсуждение докладов.
2	Коммуникативные процессы Заслушивание докладов студентов на темы: коммуникативный процесс: производство, мультипликация, распространение, прием, распознавание, использование информации коммуникаций в организации; прохождение информации по элементам коммуникативной системы; обеспечение процесса коммуникаций. Вопросы и обсуждение докладов. Поиск информации по теме (около 20 минут). Студенты делятся на две группы ищут в интернете информацию по теме: «Барьеры в коммуникации и способы их преодоления». Также требуется привести и продемонстрировать примеры коммуникативных барьеров. Далее студенты совместно обсуждают полученные данные. Дается 10 минут на обсуждение. Представители выступают с выводами. Деловое общение в организации как коммуникативный процесс Задания для обсуждения с группой на тему: «Вербальная и невербальная коммуникация».
3	Устная деловая речь Задание 1. Из желающих студентов выбирается по желанию один. Его задача, используя только слова, не прибегая к невербальным знакам описать группе подготовленный педагогом заранее рисунок. Рисунок группе показывать запрещено. Остальные должны этот рисунок воспроизвести, слушая своего коллегу. Ведущему (педагогу) необходимо следить, чтобы невербальные знаки не использовали ни группа, ни выступающий студент. Дополнительные вопросы со стороны группы разрешаются. В итоге сравниваются рисунок- образец и рисунки, которые получились у ребят, со слов их коллеги. Обсуждение: сложно ли было понять описание студента? Какие ошибки были допущены? Достаточно ли только устной речи? Задание 2. Из желающих студентов выбирается по желанию один. Его задача, используя только невербальные знаки передать остальным ребятам группы сообщение, которое заранее подготовлено педагогом. Ребята должны понять по знакам своего коллеги это сообщение. Обсуждение: сложно ли было понять описание студента? Какие ошибки были допущены? Достаточно ли только невербальных знаков? Дается 10 минут на обсуждение и делаются выводы

№ п/п	Тематика практических занятий/краткое содержание
	<p>Студентам демонстрируется презентация на тему «Устная деловая речь. Деловая беседа», в которой отражены: понятие, функции и виды деловой беседы, принципы и требования к деловому разговору, приемы начала и завершения беседы, методы аргументации, разбираются речевые стандарты ведения деловой беседы.</p> <p>Задание 3. Ситуационная игра. По желанию выбираются пары, которые разыгрывают ситуацию «Опоздание»: а) на встречу с другом; б) на свидание; в) домой после обещанного срока возвращения; г) на деловую встречу; д) на встречу с потенциальным работодателем. Дается 10 минут на обсуждение. Представители выступают с выводами.</p> <p>Задание 4. Ситуационная игра. По желанию выбираются студенты, которые разыгрывают следующие ситуации: 1. Вы пришли по объявлению в газете устраиваться на работу рекламным агентом. 2. Вы пришли к декану с просьбой разрешить сдать досрочно сессию. 3. Вы пришли к руководителю курсов английского языка с просьбой о зачислении. Занятия в группе начались две недели назад. 4. Вы пришли к директору с просьбой дать вам внеочередной отпуск. 5. Вы пришли к директору фирмы устраиваться на работу его заместителем. Ситуации обсуждаются в группе и комментируются.</p>
4	<p>Основы невербальной коммуникации</p> <p>Студентам демонстрируется презентация на тему: Основы невербальной коммуникации», в которой отражены знакомство со средствами невербального общения (кинесика, просодика, такесика, проксемика), разновидности жестов и их интерпретация, позы и их значение, мимика и особенности «делового взгляда», рукопожатие и его разновидности, прикосновения и их особенности в деловой коммуникации, понятие «социальная дистанция».</p> <p>Домашнее задание – 1) Студентам представлены ситуационные картинки. Задача попытаться дать описание ситуации, используя интерпретацию невербальных знаков. 2) Самостоятельно найти на фото политиков и/или известных людей, по которым можно интерпретировать их невербальные сигналы как: а) уверенность в себе, б) желание доминировать в данной ситуации, в) подозрительность и недоверие, г) агрессия, д) критическая оценка сказанного деловым партнером или негативное отношение к деловому партнеру.</p>
5	<p>Письменная деловая коммуникация</p> <p>Студентам демонстрируется презентация «Деловая переписка», в которой отражены понятие и виды деловой переписки, принципы деловой переписки, особенности написания и оформления электронного делового письма.</p> <p>Домашнее задание – составить электронное деловое письмо на заданную преподавателем тему.</p>
6	<p>Презентация как современная форма коммуникаций</p> <p>Заслушивание докладов студентов на темы: сущность и цели презентации; планирование и организация презентации; коммуникативные приемы подхода к покупателю; самопрезентация. Вопросы и обсуждение докладов.</p>
7	<p>Основные подсистемы кадровой политики</p> <p>Поиск информации по теме (около 20 минут). Студенты делятся на две группы ищут в интернете информацию по вопросам: 1) Кадровая политика. Факторы, влияющие на кадровую политику. Основы разработки и реализации кадровой политики. 2) Типы кадровой политики: открытая, закрытая, пассивная, активная, реактивная, превентивная. Этапы формирования кадровой политики. Далее студенты совместно обсуждают полученные данные. Дается 10 минут на обсуждение. Представители выступают с выводами.</p> <p>Задание. Проанализируйте подсистемы кадровой политики (управление трудовыми ресурсами, управление персоналом и управление занятостью) и выделите составляющие этих подсистем. Запишите результаты.</p>
8	<p>Правовые и нормативные основы обеспечения управления персоналом государственной службы</p> <p>Заслушивание докладов студентов с подготовленными презентациями по теме практического занятия. Дискуссии и обсуждение вопросов по выслушанным докладам.</p> <p>Темы докладов к практическому занятию: Характеристика и особенности отраслей права, регулирующих отношения в системе управления</p>

№ п/п	Тематика практических занятий/краткое содержание
	<p>персоналом государственной и муниципальной службы.</p> <p>Специфика и особенности норм права, регулирующих прохождение государственной службы.</p> <p>Группа видов документов, фиксирующих вопросы трудоустройства, учет и работу с кадрами.</p> <p>Оценка персонала организаций государственного и муниципального управления</p> <p>Повторение пройденного лекционного материала. Вопросы для обсуждения: какими нормативными документами (указами, законами) регламентируются виды оценки, проведение конкурсов и аттестаций персонала организаций государственной и муниципальной службы.</p> <p>Задание для группы: Анализ ситуации «Профессиональная карьера государственного и муниципального служащего».</p> <p>Вы являетесь начальником отдела кадровой службы администрации муниципального образования Н.</p> <p>Вопросы: 1. Предложите примерный план работы с кандидатом, включенным в резерв. 2. Предложите аспекты, по которым можно провести проверку способностей и качеств этого кандидата. 3. Какие инструменты (деловые игры, практические задания, тесты, иные формы) можно использовать при работе с кандидатом?</p> <p>Обсуждение результатов и выводы.</p>
9	<p>Адаптация государственных и муниципальных служащих, впервые принятых на службу</p> <p>Заслушивание докладов студентов с подготовленными презентациями по теме практического занятия.</p> <p>Дискуссии и обсуждение вопросов по выслушанным докладам.</p> <p>Темы докладов к практическому занятию: Понятие и сущность адаптации персонала Понятие, сущность и период испытательного срока на государственной и муниципальной службе Адаптация государственных служащих, впервые принятых на государственной и муниципальной службе.</p> <p>Задания для студентов. Оцените правомерность решения руководителя в перечисленных ниже ситуациях.</p> <p>1. А. была принята секретарем с испытательным сроком 2 месяца. Спустя 2 недели после начала работы она заболела. Начальник отдела решил, что по причине слабого здоровья она будет часто отсутствовать на работе и вынес решение об ее? увольнении как не выдержавшую испытательный срок. Прав ли начальник отдела?</p> <p>2. Н. был принят продавцом в универсам с испытательным сроком 2 месяца. Уже на 3-и? день он был уличен в краже продуктов и уволен по приказу руководителя за неудовлетворительные результаты испытательного срока. Правомерно ли такое решение?</p> <p>3. Л. Н. был принят на должность помощника руководителя местной администрации в городе Зеленограде МО с испытательным сроком 3 месяца, что было указано в трудовом договоре. Спустя 3 месяца его непосредственный руководитель, не смог определить, подходит ли ему этот работник, и принял решение продлить испытательный срок еще? на месяц. Прав ли руководитель?</p>
10	<p>Социальное и административно- правовое регулирование карьеры государственных и муниципальных служащих</p> <p>Обсуждение и дискуссии по теме практического занятия. Вопросы для обсуждения: ход карьерного процесса и основы его регулирования; социальное регулирование карьеры; административно-правовое регулирование карьеры.</p>
11	<p>Служба управления персоналом в структуре государственной и муниципальной службы</p> <p>Поиск информации по теме (около 20 минут). Студенты делятся на три группы ищут в интернете информацию относительно регламентации профессиональной деятельности государственного служащего: регламент профессиональной деятельности государственного гражданского служащего; служебный контракт при поступлении на государственную гражданскую службу; возможные дополнительные условия служебного контракта государственного и муниципального служащего.</p> <p>Далее студенты совместно (или разбившись на группы, в зависимости от численности академической группы) обсуждают полученные данные и делают выводы. Дается 10 минут на обсуждение.</p> <p>Представители выступают с выводами.</p> <p>Задание 1: На основе анализа Федерального закона «Об общих принципах организации местного</p>

№ п/п	Тематика практических занятий/краткое содержание
	<p>самоуправления в Российской Федерации», Федерального закона «Об основах муниципальной службы в РФ», Устава соответствующего муниципального образования, задач и функций кадровой службы местного самоуправления, предусмотренных нормативным правовым документом об этом органе, разработать примерную должностную инструкцию специалиста по кадрам органа местного самоуправления.</p> <p>Задание 2. Анализ ситуации.</p> <p>В результате изменения законодательства РФ и передачи ряда функций с уровня субъекта РФ на федеральный уровень издано постановление Правительства N-ской области о ликвидации определенного министерства. Вы являетесь руководителем кадровой службы этого министерства. Опишите последовательность ваших действий с учетом соблюдения социальных гарантий служащего.</p>

4.3. Самостоятельная работа обучающихся.

№ п/п	Вид самостоятельной работы
1	Подготовка к практическим занятиям
2	Работа с лекционным материалом
3	Работа с литературой
4	Подготовка к промежуточной аттестации.
5	Подготовка к текущему контролю.

5. Перечень изданий, которые рекомендуется использовать при освоении дисциплины (модуля).

№ п/п	Библиографическое описание	Место доступа
1	<p>Никитина, А. С. Управление человеческими ресурсами в государственном и муниципальном управлении : учебное пособие для вузов / А. С. Никитина, Н. Г. Чевтаева. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 187 с.</p>	<p>Электронно-библиотечная система Юрайт [сайт]: - URL: https://urait.ru/bcode/476846</p>
2	<p>Казарян, И.Р. Коммуникации как основа эффективного управления персоналом / И.Р. Казарян, С.П.</p>	<p>Электронная библиотека GROSBOOK.INFO URL: http://www.grosbook.info/index.php?name=files&op=view&id=3652</p>

	Морозов. – Чита: ЧитГУ, 2011. – 159 с.	
3	Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / О. А. Лапшова [и др.] ; под общей редакцией О. А. Лапшовой. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 406 с.	ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/474247

6. Перечень современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем, которые могут использоваться при освоении дисциплины (модуля).

Научно-техническая библиотека РУТ (МИИТ):
<http://library.miit.ru>
Справочная правовая система (СПС) КонсультантПлюс
<http://www.consultant.ru>

Электронно-библиотечная система Biblioclub <https://biblioclub.ru>

Academia.edu. Социальная сеть <https://www.academia.edu/>

Академия Google (англ. Google Scholar). Поисковая система научных публикаций // <https://scholar.google.ru/>

Google Книги (англ. Google Books). Сервис полнотекстового поиска по книгам, оцифрованным компанией Google. <https://books.google.com/>

Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU // <https://www.elibrary.ru>

Библиотеки РАН // <http://www.ras.ru/publishing/libraries.aspx>

Российская государственная библиотека (РГБ) // электронный каталог
<http://www.rsl.ru>

Научная электронная библиотека «КиберЛенинка» <https://cyberleninka.ru/>

Федеральный образовательный портал «Экономика. Социология. Менеджмент» // <http://ecsocman.hse.ru/>

ЮРАЙТ. Образовательная платформа. Электронная библиотека учебной литературы // <https://urait.ru/> <https://urait.ru/catalog/spo/gumanitarnye-i-obschestvennye-nauki>

Понятия и категории. Вспомогательный проект портала ХРОНОС:
<http://ponjatija.ru/node/>

Российская национальная библиотека (РНБ) // электронный каталог
<http://nlr.ru/poisk/#1>

Университетская информационная система РОССИЯ (УИС РОССИЯ)
<https://uisrussia.msu.ru/>

7. Перечень лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства, необходимого для освоения дисциплины (модуля).

офисный пакет приложений Microsoft Office

8. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю).

Для проведения лекционных занятий необходима аудитория с мультимедиа аппаратурой.

9. Форма промежуточной аттестации:

Экзамен в 1 семестре.

10. Оценочные материалы.

Оценочные материалы, применяемые при проведении промежуточной аттестации, разрабатываются в соответствии с локальным нормативным актом РУТ (МИИТ).

Авторы

Старший преподаватель кафедры
«Психология, социология,
государственное и муниципальное
управление»

Ярина Евгения
Владиславовна

Лист согласования

Заведующий кафедрой ПСГМ
Председатель учебно-методической
комиссии

М.Ю. Быков

М.В. Ишханян