

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 специалитета
по специальности
23.05.04 Эксплуатация железных дорог,
утвержденной первым проректором РУТ (МИИТ)
Тимониным В.С.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Стратегический менеджмент

Специальность: 23.05.04 Эксплуатация железных дорог

Специализация: Бизнес-аналитика перевозочного процесса

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: 8890
Подписал: заведующий кафедрой Вакуленко Сергей Петрович
Дата: 23.05.2023

1. Общие сведения о дисциплине (модуле).

Целями освоения дисциплины «Стратегический менеджмент» является изучение: изучение, описание, анализ методов операционного и стратегического управления транспортной компанией.

Задачи изучения дисциплины:

- изучение особенностей стратегического управления и видов стратегий, современных конвенций управления организацией;
- развитие умений проведения стратегического анализ организации;
- формирование знаний о процессе разработки стратегии современной организации;
- развитие навыков и умений применения методов стратегического анализа и планирования в практической деятельности.

2. Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю).

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

ОПК-3 - Способен принимать решения в области профессиональной деятельности, применяя нормативную правовую базу, теоретические основы и опыт производства и эксплуатации транспорта;

ОПК-5 - Способен разрабатывать отдельные этапы технологических процессов производства, ремонта, эксплуатации и обслуживания транспортных систем и сетей, анализировать, планировать и контролировать технологические процессы;

ОПК-7 - Способен организовывать работу предприятий и его подразделений, направлять деятельность на развитие производства и материально-технической базы, внедрение новой техники на основе рационального и эффективного использования технических и материальных ресурсов; находить и принимать обоснованные управленческие решения на основе теоретических знаний по экономике и организации производства;

ПК-12 - Способен анализировать и выявлять экономически выгодные сферы использования различных видов транспорта в единой транспортной системе, выбирать вид транспорта, техническое оснащение складов для обслуживания промышленного предприятия на основе технологии его работы, выбирать погрузочно-разгрузочные механизмы, рациональные типы и модели тягового и нетягового подвижного состава для транспортных операций на разных видах транспорта ;

ПК-15 - Способен анализировать данные о компании и рынке,

структурировать бизнес-процессы, находить точки роста и просчитывать экономику стратегических проектов. Может составить финансовую модель проекта, оценить объём рыночной ниши, подготовить разные виды отчётов для топ-менеджмента и визуализировать ключевые цифры бизнеса.

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

Знать:

основные подходы операционного и стратегического управления на транспорте, к оценке эффективности основных и вспомогательных бизнес-процессов.

Уметь:

аналитически обеспечивать разработку мероприятий по изменению основных и вспомогательных организационных процессов в организации в соответствии с вектором ключевых бизнес-процессов, организовывать логистическую деятельность по перевозке грузов в цепях поставок, разрабатывать транспортные схемы, методы доставки и оптимизировать транспортные потоки. Применять информационные технологии в объеме, необходимом для целей операционного и стратегического управления.

Владеть:

методами, техниками, процессами и инструментами планирования, оптимизации и организации транспортно-логистических бизнес-процессов, связанных с перевозками грузов и пассажиров, работой мультимодальных транспортно-логистических центров, взаимодействием различных видов транспорта, разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия

3. Объем дисциплины (модуля).

3.1. Общая трудоемкость дисциплины (модуля).

Общая трудоемкость дисциплины (модуля) составляет 3 з.е. (108 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. №6
Контактная работа при проведении учебных занятий (всего):	56	56
В том числе:		
Занятия лекционного типа	28	28
Занятия семинарского типа	28	28

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 52 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	Актуальные аспекты организационного и стратегического управления транспортного комплекса. Основные вопросы, рассматриваемые в лекции: - Основные тенденции развития современных бизнес-моделей транспортных систем. - Стратегические задачи управления компаниями транспортного сектора в рамках долгосрочной программы развития ОАО "РЖД" , Концепции "Цифровая инфраструктура" и Транспортной стратегии Российской Федерации до 2030 года с прогнозом на период до 2035.
2	Актуальные аспекты организационного и стратегического управления транспортного комплекса. Основные тенденции развития современных бизнес-моделей транспортных систем. Стратегические задачи управления компаниями транспортного сектора в рамках долгосрочной программы развития ОАО "РЖД" , Концепции "Цифровая инфраструктура" и Транспортной стратегии Российской Федерации до 2030 года с прогнозом на период до 2035. Основные вопросы, рассматриваемые в лекции:

№ п/п	Тематика лекционных занятий / краткое содержание
	<p>- Основные тенденции развития современных бизнес-моделей транспортных систем.</p> <p>- Стратегические задачи управления компаниями транспортного сектора в рамках долгосрочной программы развития ОАО "РЖД".</p> <p>- Концепции "Цифровая инфраструктура" и Транспортной стратегии Российской Федерации до 2030 года с прогнозом на период до 2035.</p>
3	<p>Взаимосвязь бизнес-планов транспортных компаний с федеральными, региональными и отраслевыми программами.</p> <p>Основные вопросы, рассматриваемые в лекции:</p> <p>- Методические основы разработки технологии оперативного управления коммерческой работой.</p>
4	<p>Теоретические основы коммерческой деятельности.</p> <p>Основные вопросы, рассматриваемые в лекции:</p> <p>- Эффективность коммерческой работы как оценка степени успешного установления взаимовыгодных хозяйственных и партнерских связей с субъектами рынка.</p> <p>- Прибыль как элемент формирования бизнес-стратегии транспортной компании.</p> <p>- Активы как ядро модели управления, включая:</p> <ul style="list-style-type: none"> • определение области моделирования и основных ограничений; • выбор критериев и группировка объектов моделирования; • определение групп процессов управления активами; • адаптация модели с действующей системой управления. <p>- Коммерческая деятельность в аспекте взаимоотношения сторон, направленных на постоянный рост степени удовлетворения экономических интересов и покупателей, и продавцов.</p> <p>- Условия воспроизводства хозяйственных связей и производственных отношений.</p>
5	<p>Общие требования к разработке бизнес-плана транспортной компании.</p> <p>Основные вопросы, рассматриваемые в лекции:</p> <p>- Проектирование функций бизнес-процессов: набор ключевых показателей результативности KPI.</p> <p>- Владелец процесса.</p> <p>- Исполнители процесса, Входы и Выходы.</p> <p>- Требования к срокам выполнения и иные параметры.</p>
6	<p>Оперативное управление коммерческой работой в транспортно-экспедиторской компании.</p> <p>Основные вопросы, рассматриваемые в лекции:</p> <p>- Анализ рынка транспортно-экспедиторских услуг, запросов практики и актуальных требований к проблематике экспедирования грузов.</p>
7	<p>Оперативное управление коммерческой работой в транспортно-экспедиторской компании.</p> <p>Основные вопросы, рассматриваемые в лекции:</p> <p>- Анализ рынка транспортно-экспедиторских услуг, запросов практики и актуальных требований к проблематике экспедирования грузов.</p>
8	<p>Процессный подход и процессно-ориентированная организация бизнес-процессов в рамках операционного и стратегического управления компаниями-операторами подвижного состава.</p> <p>Основные вопросы, рассматриваемые в лекции:</p> <p>- Регламенты основных и вспомогательных процессов.</p>
9	<p>Основные подходы к моделированию бизнес-процессов в рамках операционного и стратегического управления цепями поставок.</p> <p>Основные вопросы, рассматриваемые в лекции:</p> <p>- Основные принципы создания бизнес-архитектуры и дизайна «гибкого бизнеса» в условиях организации процесса перевозки в цепи поставок.</p> <p>- Атрибуты Agile-бизнеса.</p>

№ п/п	Тематика лекционных занятий / краткое содержание
10	<p>Организация коммерческой работы транспортно-экспедиторских предприятий.</p> <p>Основные вопросы, рассматриваемые в лекции:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Анализ методик планирования и определения ключевых показателей эффективности коммерческой работы. - Планирования и определения ключевых показателей эффективности коммерческой работы транспортно-экспедиторских предприятий на основе стратегической карты сбалансированных показателей. - Обзор методик.
11	<p>Управление бизнес-процессами транспортно-логистических компаний.</p> <p>Основные вопросы, рассматриваемые в лекции:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Управление бизнес-процессами транспортно-логистических компаний в части подходов к проектированию систем доставки, оцениванию затрат в логистических цепях при мультимодальных перевозках, оптимизации в цепях поставок. - Методики выбора логистического посредника, выбор оптимальных маршрутов.
12	<p>Сущность продукции транспортно-экспедиторских предприятий с точки зрения потребительской стоимости.</p> <p>Основные вопросы, рассматриваемые в лекции:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Клиентоориентированность. - Метод сегментации клиентов транспортно-экспедиторских предприятий с использованием двухмерного ABC-анализа для целей коммерческой политики. - Аналитическая модель коммерческой работы как функция финансового результата от количества коммерческих контактов.
13	<p>Принципы и методы анализа и оптимизации бизнес-процессов.</p> <p>Основные вопросы, рассматриваемые в лекции:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Основные подходы к оптимизации бизнес-процессов. - Взаимосвязь стратегического, тактического и операционного управления транспортной компании в рамках формирования цепей поставок.
14	<p>Принципы и методы анализа и оптимизации бизнес-процессов.</p> <p>Основные вопросы, рассматриваемые в лекции:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Основные подходы к оптимизации бизнес-процессов. - Взаимосвязь стратегического, тактического и операционного управления транспортной компании в рамках формирования цепей поставок.
15	<p>Анализ рисков бизнес – процессов операторской компании.</p> <p>Основные вопросы, рассматриваемые в лекции:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Оценка бизнес-возможностей реализации решения с точки зрения выбранных целевых показателей. - Оценка эффективности каждого варианта решения как соотношения между ожидаемым уровнем использования ресурсов и ожидаемой ценностью.
16	<p>Анализ рисков бизнес – процессов операторской компании.</p> <p>Основные вопросы, рассматриваемые в лекции:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Оценка бизнес-возможностей реализации решения с точки зрения выбранных целевых показателей. - Оценка эффективности каждого варианта решения как соотношения между ожидаемым уровнем использования ресурсов и ожидаемой ценностью.

4.2. Занятия семинарского типа.

Практические занятия

№ п/п	Тематика практических занятий/краткое содержание
1	Проектирование функций бизнес-процессов транспортной компании.

№ п/п	Тематика практических занятий/краткое содержание
	В результате выполнения практического задания студент получает навык выявления, сбора и анализ информации бизнес-анализа для формирования возможных решений
2	<p>Влияние ключевых КРІ на управление активами транспортной компании.</p> <p>В результате выполнения практического задания студент учится определять связи и зависимости между элементами информации бизнес-анализа, а также оценивать:</p> <ul style="list-style-type: none"> • каков будет рыночный спрос на предлагаемые транспортно- логистические услуги и как он будет изменяться; • какие ресурсы и в каких количествах потребуются для организации бизнес-проекта; • сколько будут стоить необходимые ресурсы и где найти надежных поставщиков (операторов подвижного состава); • каковы будут издержки на организацию транспортных услуг на соответствующих рынках; • какой может быть рыночная цена на данные транспортно- логистические услуги и как на нее повлияют конкуренты; • какими могут быть общие доходы и как их следует распределять между всеми участниками бизнес-проекта; • каковы будут ключевые показатели эффективности и как их можно повысить
3	<p>Влияние ключевых КРІ на управление активами транспортной компании.</p> <p>В результате выполнения практического задания студент учится определять связи и зависимости между элементами информации бизнес-анализа, а также оценивать:</p> <ul style="list-style-type: none"> • каков будет рыночный спрос на предлагаемые транспортно- логистические услуги и как он будет изменяться; • какие ресурсы и в каких количествах потребуются для организации бизнес-проекта; • сколько будут стоить необходимые ресурсы и где найти надежных поставщиков (операторов подвижного состава); • каковы будут издержки на организацию транспортных услуг на соответствующих рынках; • какой может быть рыночная цена на данные транспортно- логистические услуги и как на нее повлияют конкуренты; • какими могут быть общие доходы и как их следует распределять между всеми участниками бизнес-проекта; • каковы будут ключевые показатели эффективности и как их можно повысить
4	<p>Кейс «Целевая бизнес-модель «сшитых» комплексных продуктов»</p> <p>В результате выполнения практического задания студент получает навык планировать, организовывать и проводить встречи и обсуждения с заинтересованными сторонами. Использовать техники эффективных коммуникаций</p>
5	<p>Кейс «Целевая бизнес-модель «сшитых» комплексных продуктов»</p> <p>В результате выполнения практического задания студент получает навык планировать, организовывать и проводить встречи и обсуждения с заинтересованными сторонами. Использовать техники эффективных коммуникаций</p>
6	<p>Методология моделирования бизнес-процессов транспортной компании</p> <p>В результате выполнения практического задания студент учится проводить: оценку текущего состояния организации, определять параметры будущего состояния организации. Выявлять, анализировать и оценивать несоответствия между параметрами текущего и будущего состояний организации. Оценивать бизнес-возможности организации, необходимые для проведения стратегических изменений в организации.</p> <p>Анализировать техники, процессы и инструментами планирования, оптимизации и организации транспортно-логистических бизнес-процессов, связанных с перевозками грузов и пассажиров, работой мультимодальных транспортно-логистических центров, взаимодействием различных видов транспорта</p>
7	<p>Методология моделирования бизнес-процессов транспортной компании</p> <p>В результате выполнения практического задания студент учится проводить: оценку текущего состояния организации, определять параметры будущего состояния организации. Выявлять,</p>

№ п/п	Тематика практических занятий/краткое содержание
	<p>анализировать и оценивать несоответствия между параметрами текущего и будущего состояний организации. Оценивать бизнес-возможности организации, необходимые для проведения стратегических изменений в организации.</p> <p>Анализировать техники, процессы и инструментами планирования, оптимизации и организации транспортно-логистических бизнес-процессов, связанных с перевозками грузов и пассажиров, работой мультимодальных транспортно-логистических центров, взаимодействием различных видов транспорта</p>
8	<p>Кейс «Модель Agile-бизнеса»</p> <p>В результате выполнения практического задания студент учится применять информационные технологии в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа транспортного предприятия.</p> <p>Анализировать внутренние (внешние) факторы и условия, влияющие на деятельность организации</p> <p>Анализировать требования заинтересованных сторон с точки зрения критериев качества, определяемых выбранными подходами</p>
9	<p>Кейс «Оценка эластичности сегмента рынка»</p> <p>В результате выполнения практического задания студент получает навык проведения анализа существующего состояния рынка транспортно-экспедиторских услуг; определения стратегического ориентира, основной цели коммерческой работы транспортно-экспедиторского предприятия</p>
10	<p>Кейс «Оценка эластичности сегмента рынка»</p> <p>В результате выполнения практического задания студент получает навык проведения анализа существующего состояния рынка транспортно-экспедиторских услуг; определения стратегического ориентира, основной цели коммерческой работы транспортно-экспедиторского предприятия</p>
11	<p>Кейс «Клиентоориентированность»</p> <p>В результате выполнения практического задания студент получает навык: разработать подходы к сегментированию клиентов для определения целей и стратегий коммерческой политики на рынке; Методы сегментирования клиентской базы. Построение системы сегментации клиентов, определение потребностей для каждого сегмента</p>
12	<p>Кейс «Клиентоориентированность»</p> <p>В результате выполнения практического задания студент получает навык: разработать подходы к сегментированию клиентов для определения целей и стратегий коммерческой политики на рынке; Методы сегментирования клиентской базы. Построение системы сегментации клиентов, определение потребностей для каждого сегмента</p>
13	<p>Кейс «Оценка конкурентоспособности системы управления»</p> <p>В результате выполнения практического задания студент получает навык разработки методических основ технологии оперативного управления коммерческой работой транспортно-экспедиторских предприятий</p>
14	<p>Кейс «Оценка конкурентоспособности системы управления»</p> <p>В результате выполнения практического задания студент получает навык разработки методических основ технологии оперативного управления коммерческой работой транспортно-экспедиторских предприятий</p>
15	<p>Кейс «Метод ABC-анализа»</p> <p>В результате выполнения практического задания студент получает навык сегментации клиентов транспортно-экспедиторских предприятий с использованием двухмерного ABC-анализа</p>
16	<p>Кейс «Метод ABC-анализа»</p> <p>В результате выполнения практического задания студент получает навык сегментации клиентов транспортно-экспедиторских предприятий с использованием двухмерного ABC-анализа</p>
17	<p>Аналитическая модель коммерческой работы.</p> <p>В результате выполнения практического задания студент получает навык применения аналитической модель коммерческой работы, как функция финансового результата от количества коммерческих контактов.</p>

№ п/п	Тематика практических занятий/краткое содержание
18	<p>Кейс «Показатели эффективности работы операторской компании»</p> <p>В результате выполнения практического задания студент получает навык определения набора финансовых измерителей эффективности работы операторской компании. Для достижения основного стратегического показателя (увеличение стоимости бизнеса) используются такие стоимостные показатели, как коэффициент доходности вложенного капитала, добавленная экономическая стоимость, свободный денежный поток, суммарный объем продаж или выручка. Особенности рынка транспортно-экспедиторских услуг определяют и набор финансовых измерителей в отрасли. Акцент перехода в системе продаж от «продуктовой специализации» к «продуктовой интеграции» потребует разработки и внедрения интегрированной системы управления взаимоотношениями с клиентами.</p>
19	<p>Кейс «Показатели эффективности работы операторской компании»</p> <p>В результате выполнения практического задания студент получает навык определения набора финансовых измерителей эффективности работы операторской компании. Для достижения основного стратегического показателя (увеличение стоимости бизнеса) используются такие стоимостные показатели, как коэффициент доходности вложенного капитала, добавленная экономическая стоимость, свободный денежный поток, суммарный объем продаж или выручка. Особенности рынка транспортно-экспедиторских услуг определяют и набор финансовых измерителей в отрасли. Акцент перехода в системе продаж от «продуктовой специализации» к «продуктовой интеграции» потребует разработки и внедрения интегрированной системы управления взаимоотношениями с клиентами.</p>
20	<p>Технология оперативного планирования пакета комплексных услуг и процесса его выполнения.</p> <p>В результате выполнения практического задания студент получает навык планирования пакета, который включает прогнозный расчет времени, стоимости услуг и оценку потенциальных рисков.</p>
21	<p>Технология оперативного планирования пакета комплексных услуг и процесса его выполнения.</p> <p>В результате выполнения практического задания студент получает навык планирования пакета, который включает прогнозный расчет времени, стоимости услуг и оценку потенциальных рисков.</p>
22	<p>Кейс «Оценка рисков»</p> <p>В результате выполнения практического задания студент учится выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски внедрения бизнес-процессов в компании и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации</p>
23	<p>Кейс «Оценка рисков»</p> <p>В результате выполнения практического задания студент учится выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски внедрения бизнес-процессов в компании и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации</p>

4.3. Самостоятельная работа обучающихся.

№ п/п	Вид самостоятельной работы
1	Подготовка к практическим занятиям
2	Изучение дополнительной литературы.
3	Подготовка к промежуточной аттестации.
4	Подготовка к текущему контролю.

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

№ п/п	Библиографическое описание	Место доступа
1	Основы транспортного бизнеса : учеб. пособие / О.В. Муленко, И.Н. Скрипников; ФГБОУ ВО РГУПС. – Ростов н/Д, 2015. – 125 с.: ил. – Библиогр.: с. 121–122	http://www.rgups.ru/site/assets/files/101135
2	Мардас, А. Н. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для академического бакалавриата / А. Н. Мардас, О. А. Гуляева, И. Г. Кадиев. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 176 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс).	https://mx3.urait.ru/uploads/pdf_review/CCD69663-4246-465A-8455-FE659A6BAB91.pdf
3	Захарова Ю.В., Мосина Л.А., Чухманова М.В. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ПРАКТИКУМ, Учебно-методическое пособие. – Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2019.	http://www.lib.unn.ru/students/src/SM_prakt.pdf
4	Управление проектами: Учебное пособие / Ю.И. Попов, О.В. Яковенко; Институт экономики и финансов "Синергия". - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 208 с.	http://znanium.com/catalog/product/400634
5	Бизнес-процессы: Регламентация и управление: Учебник / В.Г. Елиферов, В.В. Репин; Институт экономики и финансов ""Синергия"". - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 319 с.	http://znanium.com/catalog/product/395912
6	Операционный менеджмент: Учебное пособие. MBA, MANCOSA–НГУЭУ / Пер. с англ. –	https://iptm-nttu.ru/dl/books/

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

<https://www.businessstudio.ru/>

<https://www.alt-invest.ru/program/price/>

<https://btlab.ru/node/932>

<https://ibooks.ru>

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

Для проведения занятий по дисциплине необходимо наличие ПО Microsoft Office

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

Аудитория для проведения занятий по дисциплине должна быть оснащена доской, проектором, экраном и ПК или ноутбуком.

9. Форма промежуточной аттестации:

Зачет в 6 семестре.

10. Оценочные материалы.

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

Авторы:

доцент, доцент, к.н. кафедры
«Управление транспортным бизнесом
и интеллектуальные системы»

И.И. Дроздова

Согласовано:

Заведующий кафедрой УТБиИС
Председатель учебно-методической
комиссии

С.П. Вакуленко

Н.А. Клычева