

**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  
38.05.02 Таможенное дело,  
утвержденной первым проректором РУТ (МИИТ)  
Тимониным В.С.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

**Таможенный менеджмент**

Специальность: 38.05.02 Таможенное дело

Специализация: Таможенно-логистические информационные  
системы и технологии

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: 688788  
Подписал: заведующий кафедрой Рудакова Елена Николаевна  
Дата: 02.06.2025

## 1. Общие сведения о дисциплине (модуле).

Целью освоения дисциплины является:

-формирование компетенций, необходимых обучающемуся для исполнения обязанностей по предстоящему должностному предназначению выбранного направления и задач профессиональной деятельности.

Задачами дисциплины являются:

-изучение истории развития таможенного менеджмента, рассмотрение основных принципов, задач и функций управленческой деятельности, закономерностей, методов планирования управленческой деятельности в таможенных органах РФ;

-формирование компетенций, установленных учебным планом;

-изучение и практическое применение современных методов, инструментальных средств и технологий принятия управленческих решений.

## 2. Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю).

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

**ПК-1** - Способен к организации и управлению деятельностью таможенных органов и организаций, осуществляющих ВЭД.

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

### **Знать:**

-основы теории оперативного, стратегического менеджмента и управления операциями;

-традиционные и инновационные концепции и модели управления;

-нормативные акты по организации управления таможенным делом в объеме, необходимом для выполнения должностных обязанностей;

-порядок и правила организации деятельности в области таможенного дела организациями, внесенными в реестры ФТС России;

-методический инструментарий подготовки и принятия управленческих решений.

### **Уметь:**

-организовать отбор и расстановку кадров в таможенных органах и организациях, осуществляющих деятельность в сфере ВЭД;

-осуществлять контроль за деятельностью исполнителей;

-формировать систему мотивации исполнителей;

-осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода и вырабатывать стратегию действий;

-осуществлять подготовку и принимать управленческие решения по организации и управлению деятельностью таможен, таможенных постов и их подразделений;

-ставить и решать задачи развития таможенных органов;

-использовать алгоритмы деятельности, связанные с управлением транспортно-логистическими комплексами и системами, обеспечивающими оптимизацию использования материальных, финансовых, сервисных потоков и людских ресурсов на всех видах транспорта.

### **Владеть:**

-способностью подготовки и выбора решений по управлению деятельностью структурных подразделений таможенных органов и организаций, осуществляющих ВЭД;

-методологическим инструментарием подготовки и принятия оперативных и стратегических управленческих решений в профессиональной деятельности.

## **3. Объем дисциплины (модуля).**

### **3.1. Общая трудоемкость дисциплины (модуля).**

Общая трудоемкость дисциплины (модуля) составляет 6 з.е. (216 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            | Семестр |    |
|                                                           |                  | №6      | №7 |
| Контактная работа при проведении учебных занятий (всего): | 96               | 48      | 48 |
| В том числе:                                              |                  |         |    |
| Занятия лекционного типа                                  | 32               | 16      | 16 |
| Занятия семинарского типа                                 | 64               | 32      | 32 |

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 120 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     | Современный менеджмент: отправные понятия и перспективы использования в деятельности таможенных органов.<br>Рассматриваемые вопросы:<br>- Общее управление и менеджмент.<br>- Категориальный аппарат современного менеджмента.<br>- Менеджмент: вид деятельности и система управления.<br>- Предмет, функции и методы менеджмента.<br>- Организация: виды, общие характеристики. |
| 2     | Общий и специальный менеджмент.<br>Рассматриваемые вопросы:<br>- Различия между общим и специальным менеджментом.<br>- Модель классического администрирования.<br>- Маркетинговая модель управления.<br>- Интегративная модель управления.<br>- Государственная служба: законы и инновационные технологии управления.                                                            |
| 3     | Таможенный менеджмент: основные понятия и определения.<br>Рассматриваемые вопросы:<br>- Актуальные проблемы совершенствования управления в таможенных органах.<br>- Таможенный менеджмент как теория управления таможенным делом. Базовые понятия и определения.<br>- Объект и предмет таможенного менеджмента и особенности их изучения.                                        |
| 4     | Элементы общей теории управления в таможенном менеджменте.<br>Рассматриваемые вопросы:<br>- Основные законы управления, элементы и базовая модель управления.<br>- Общие и частные принципы управления.<br>- Классификация методов управления.<br>- Принципиальная модель управления таможенными органами и ее особенности.                                                      |
| 5     | Организационные основы управления таможенными органами.<br>Рассматриваемые вопросы:<br>- Организация как открытая система.<br>- Факторы и переменные внешней и внутренней среды.                                                                                                                                                                                                 |

| №<br>п/п | Тематика лекционных занятий / краткое содержание                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Внешняя и внутренняя среда как факторы управления в органах ФТС России.</li> <li>- Основные переменные внутренней среды организации: цели, структура, задачи, технологии, люди и др.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 6        | <p>Методологические подходы к управлению таможенным делом.</p> <p>Рассматриваемые вопросы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Главный методологический принцип управления.</li> <li>- Методологические подходы к решению проблем управления.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 7        | <p>Традиционная модель управления таможенными органами России.</p> <p>Рассматриваемые вопросы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Современные подходы к стратегическому планированию.</li> <li>- Современные тенденции развития организационных структур управления.</li> <li>- Информационно-управляющие системы в планировании и контроле.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 8        | <p>Процесс управления в таможенных органах.</p> <p>Рассматриваемые вопросы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Понятие процесса управления.</li> <li>- Технологические стадии процесса управления в таможенных органах.</li> <li>- Содержание процесса управления в таможенных органах.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 9        | <p>Основы принятия управленческих решений в таможенных органах.</p> <p>Рассматриваемые вопросы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Управленческое решение: понятие.</li> <li>- Классификация решений, принимаемых в таможенных органах.</li> <li>- Требования к решениям, принимаемым в таможенных органах.</li> <li>- Этапы разработки и принятия решений.</li> <li>- Информационное обеспечение процесса принятия решений в таможенном органе.</li> <li>- Таможенная оперативно-служебная обстановка: элементы.</li> <li>- Экспертно-аналитические технологии и инструментальные средства подготовки и принятия управленческих решений.</li> </ul> |
| 10       | <p>Таможенный маркетинг.</p> <p>Рассматриваемые вопросы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Инновационный подход в управлении.</li> <li>- Теоретические положения, роль и направления эволюции маркетинга услуг.</li> <li>- Стратегический маркетинг в управлении государственными таможенными услугами.</li> <li>- Система управления государственными таможенными услугами.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 11       | <p>Управление таможенными институтами.</p> <p>Рассматриваемые вопросы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Задача управления развитием института.</li> <li>- Модели управления развитием таможенных институтов.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 12       | <p>Стратегическое и оперативно-тактическое управление таможенными органами.</p> <p>Рассматриваемые вопросы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Сущность и основные положения стратегического управления.</li> <li>- Система стратегического управления в таможенных органах.</li> <li>- Управление деятельностью таможенного поста (операционный уровень).</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 13       | <p>Контроллинг как интегративная функция и инструментальная среда.</p> <p>Рассматриваемые вопросы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Концептуальные основы контроллинга в таможенном деле.</li> <li>- Особенности и этапы внедрения контроллинга.</li> <li>- Формирование алгоритмов деятельности, связанные с управлением транспортно-логистическими комплексами и системами, обеспечивающими оптимизацию использования материальных, финансовых, сервисных потоков и людских ресурсов на всех видах транспорта.</li> </ul>                                                                                                                        |

| №<br>п/п | Тематика лекционных занятий / краткое содержание                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 14       | <p>Экспертно-аналитические технологии и инструментальные средства подготовки и принятия управленческих решений.</p> <p>Рассматриваемые вопросы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Основные понятия, методическая схема и компоненты экспертно-аналитической технологии.</li> <li>- Инструментальные средства подготовки и принятия групповых управленческих решений.</li> </ul>                       |
| 15       | <p>Когнитивно-продуктивная технология подготовки и принятия решений системного характера. Системное управление.</p> <p>Рассматриваемые вопросы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Технология системного управления на основе знаний.</li> <li>- Функционально-технологическая модель управления.</li> <li>- Графоаналитическое представление и теоретические задачи системного управления.</li> </ul> |
| 16       | <p>Руководство и лидерство в таможенном менеджменте.</p> <p>Рассматриваемые вопросы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Проблема лидерства и руководства в таможенном менеджменте.</li> <li>- Конфликты и стрессы в групповых взаимоотношениях.</li> <li>- Лидерство и эффективность управления в таможенных органах.</li> </ul>                                                                       |

#### 4.2. Занятия семинарского типа.

##### Практические занятия

| №<br>п/п | Тематика практических занятий/краткое содержание                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1        | <p>Современный менеджмент: отправные понятия и перспективы использования в деятельности таможенных органов.</p> <p>Рассматриваемые вопросы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Общее управление и менеджмент.</li> <li>- Категориальный аппарат современного менеджмента.</li> <li>- Менеджмент: вид деятельности и система управления.</li> <li>- Предмет, функции и методы менеджмента.</li> <li>- Организация: виды, общие характеристики.</li> </ul> |
| 2        | <p>Общий и специальный менеджмент.</p> <p>Рассматриваемые вопросы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Различия между общим и специальным менеджментом.</li> <li>- Модель классического администрирования.</li> <li>- Маркетинговая модель управления.</li> <li>- Интегративная модель управления.</li> <li>- Государственная служба: законы и инновационные технологии управления.</li> </ul>                                                            |
| 3        | <p>Таможенный менеджмент: основные понятия и определения.</p> <p>Рассматриваемые вопросы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Актуальные проблемы совершенствования управления в таможенных органах.</li> <li>- Таможенный менеджмент как теория управления таможенным делом. Базовые понятия и определения.</li> <li>- Объект и предмет таможенного менеджмента и особенности их изучения.</li> </ul>                                                    |
| 4        | <p>Элементы общей теории управления в таможенном менеджменте.</p> <p>Рассматриваемые вопросы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Основные законы управления, элементы и базовая модель управления.</li> <li>- Общие и частные принципы управления.</li> <li>- Классификация методов управления.</li> <li>- Принципиальная модель управления таможенными органами и ее особенности.</li> </ul>                                                            |

| №<br>п/п | Тематика практических занятий/краткое содержание                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5        | <b>Организационные основы управления таможенными органами.</b><br>Рассматриваемые вопросы:<br>- Организация как открытая система.<br>- Факторы и переменные внешней и внутренней среды.<br>- Внешняя и внутренняя среда как факторы управления в органах ФТС России.<br>- Основные переменные внутренней среды организации: цели, структура, задачи, технологии, люди и др.                                                                                                                                                                                             |
| 6        | <b>Методологические подходы к управлению таможенным делом.</b><br>Рассматриваемые вопросы:<br>- Главный методологический принцип управления.<br>- Методологические подходы к решению проблем управления.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 7        | <b>Традиционная модель управления таможенными органами России.</b><br>Рассматриваемые вопросы:<br>- Современные подходы к стратегическому планированию.<br>- Современные тенденции развития организационных структур управления.<br>- Информационно-управляющие системы в планировании и контроле.                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 8        | <b>Процесс управления в таможенных органах.</b><br>Рассматриваемые вопросы:<br>- Понятие процесса управления.<br>- Технологические стадии процесса управления в таможенных органах.<br>- Содержание процесса управления в таможенных органах.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 9        | <b>Основы принятия управленческих решений в таможенных органах.</b><br>Рассматриваемые вопросы:<br>- Управленческое решение: понятие.<br>- Классификация решений, принимаемых в таможенных органах.<br>- Требования к решениям, принимаемым в таможенных органах.<br>- Этапы разработки и принятия решений.<br>- Информационное обеспечение процесса принятия решений в таможенном органе.<br>- Таможенная оперативно-служебная обстановка: элементы.<br>- Экспертно-аналитические технологии и инструментальные средства подготовки и принятия управленческих решений. |
| 10       | <b>Таможенный маркетинг.</b><br>Рассматриваемые вопросы:<br>- Инновационный подход в управлении.<br>- Теоретические положения, роль и направления эволюции маркетинга услуг.<br>- Стратегический маркетинг в управлении государственными таможенными услугами.<br>- Система управления государственными таможенными услугами.                                                                                                                                                                                                                                           |
| 11       | <b>Управление таможенными институтами.</b><br>Рассматриваемые вопросы:<br>- Задача управления развитием института.<br>- Модели управления развитием таможенных институтов.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 12       | <b>Стратегическое и оперативно-тактическое управление таможенными органами.</b><br>Рассматриваемые вопросы:<br>- Сущность и основные положения стратегического управления.<br>- Система стратегического управления в таможенных органах.<br>- Управление деятельностью таможенного поста (операционный уровень).                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 13       | <b>Контроллинг как интегративная функция и инструментальная среда.</b><br>Рассматриваемые вопросы:<br>- Концептуальные основы контроллинга в таможенном деле.<br>- Особенности и этапы внедрения контроллинга.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

| №<br>п/п | Тематика практических занятий/краткое содержание                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|          | - Формирование алгоритмов деятельности, связанные с управлением транспортно-логистическими комплексами и системами, обеспечивающими оптимизацию использования материальных, финансовых, сервисных потоков и людских ресурсов на всех видах транспорта.                                                                                     |
| 14       | Экспертно-аналитические технологии и инструментальные средства подготовки и принятия управленческих решений.<br>Рассматриваемые вопросы:<br>- Основные понятия, методическая схема и компоненты экспертно-аналитической технологии.<br>- Инструментальные средства подготовки и принятия групповых управленческих решений.                 |
| 15       | Когнитивно-продуктивная технология подготовки и принятия решений системного характера. Системное управление.<br>Рассматриваемые вопросы:<br>- Технология системного управления на основе знаний.<br>- Функционально-технологическая модель управления.<br>- Графоаналитическое представление и теоретические задачи системного управления. |
| 16       | Руководство и лидерство в таможенном менеджменте.<br>Рассматриваемые вопросы:<br>- Проблема лидерства и руководства в таможенном менеджменте.<br>- Конфликты и стрессы в групповых взаимоотношениях.<br>- Лидерство и эффективность управления в таможенных органах.                                                                       |

#### 4.3. Самостоятельная работа обучающихся.

| №<br>п/п | Вид самостоятельной работы                                                            |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| 1        | Работа с лекционным материалом, учебной литературой, нормативными и правовыми актами. |
| 2        | Подготовка к практическим занятиям.                                                   |
| 3        | Самостоятельное изучение тем дисциплины (модуля).                                     |
| 4        | Подготовка к промежуточной аттестации.                                                |
| 5        | Подготовка к текущему контролю.                                                       |

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

| №<br>п/п | Библиографическое описание                                                                                                                                            | Место доступа                                                                                                                                                                                                  |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1        | Макрусов, В. В. Таможенный менеджмент: учебник / В. В. Макрусов, А. Е. Суглобов. - 5-е изд., перераб. - Москва : Дашков и К, 2022. - 344 с. - ISBN 978-5-394-05008-4. | Электронно-библиотечная система Znanium.com. — URL: <a href="https://znanium.com/catalog/product/2084473">https://znanium.com/catalog/product/2084473</a> (дата обращения: 14.05.2025). — Текст : электронный. |
| 2        | Старых, С. А. Практикум по таможенному менеджменту : учебное пособие / С. А. Старых. — Санкт-                                                                         | ЭБС «Интермедия». — URL: <a href="https://clk.li/IEIK">https://clk.li/IEIK</a> (дата обращения: 14.05.2025). — Текст : электронный.                                                                            |



|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                       |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   | Петербург : Интермедия, 2021. — 96 с. — ISBN 978-5-4383-0232-2.                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                       |
| 3 | Бородушко, И. В. Современные технологии регулирования внешнеэкономической деятельности и развитие таможенного менеджмента в Российской Федерации : учебное пособие / Бородушко И., В., Кокорин И., С., Янковская Е. С. — Москва : Русайнс, 2020. — 154 с. — ISBN 978-5-4365-6022-9. | Электронно-библиотечная система BOOK.RU — URL: <a href="https://book.ru/book/938720">https://book.ru/book/938720</a> (дата обращения: 14.05.2025). — Текст : электронный.             |
| 4 | Таможенный менеджмент : учебное пособие / О. П. Кузнецова, В. В. Кузнецов, И. А. Коновалов [и др.]. — Омск : ОмГТУ, 2020. — 98 с. — ISBN 978-5-8149-2995-2.                                                                                                                         | Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <a href="https://e.lanbook.com/book/186918">https://e.lanbook.com/book/186918</a> (дата обращения: 14.05.2025). — Текст : электронный. |

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

СПС «Консультант Плюс» - <https://www.consultant.ru/>

Информационный портал Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU (<https://www.elibrary.ru/>);

Научно-техническая библиотека РУТ (МИИТ) (<http://library.mii.ru>);

Электронно-библиотечная система Интермедия (<http://www.intermedia-publishing.ru/mgr/allowed/>).

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

Необходимого для освоения дисциплины (модуля).

Microsoft Windows;

Microsoft Office,

Интернет-браузер.

В образовательном процессе, при проведении занятий с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий, могут применяться следующие средства коммуникаций: ЭИОС РУТ(МИИТ), Webinar.ru, Среда электронного обучения Русский Moodle, электронная почта и т.п.

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

Учебные аудитории для проведения учебных занятий, оснащенные набором демонстрационного оборудования и компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет».

Помещение для самостоятельной работы, оснащённые компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации.

9. Форма промежуточной аттестации:

Зачет в 6 семестре.

Экзамен в 7 семестре.

10. Оценочные материалы.

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

Авторы:

заведующий кафедрой, доцент, д.н.  
кафедры «Таможенное право и  
организация таможенного дела»

Е.Н. Рудакова

Согласовано:

Заведующий кафедрой ТПиОТД

Е.Н. Рудакова

Председатель учебно-методической  
комиссии

Е.Н. Рудакова