

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет
им. Н.И. Лобачевского»

Институт экономики и предпринимательства
(факультет / институт / филиал)

УТВЕРЖДЕНО
решением президиума Ученого совета
ННГУ
протокол от
«14» декабря 2021 г. № 4

Рабочая программа дисциплины (модуля)

Основы управленческого консультирования

(наименование дисциплины (модуля))

Уровень высшего образования

бакалавриат

(бакалавриат / магистратура / специалитет)

Направление подготовки / специальность

38.03.03 «Управление персоналом»

(указывается код и наименование направления подготовки / специальности)

Направленность образовательной программы

Управление человеческими ресурсами

(указывается профиль / магистерская программа / специализация)

Квалификация (степень)

бакалавр

(бакалавр / магистр / специалист)

Форма обучения

очная, очно-заочная

(очная / очно-заочная / заочная)

Нижний Новгород
2022

1. Место и цели дисциплины (модуля) в структуре ОПОП

Дисциплина «Основы управленческого консультирования» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений (Б1.В.ДВ.06.01).

Базируется на знаниях, полученных студентами по дисциплинам: «Психология и педагогика», «Социология», «Основы теории управления», «Мотивация и стимулирование труда персонала». Знания и навыки, полученные студентами в процессе изучения данной дисциплины, в дальнейшем могут быть использованы ими в рамках учебной и производственной практики и будут востребованы ими в практической деятельности в сфере управления персоналом.

№ варианта	Место дисциплины в учебном плане образовательной программы	Стандартный текст для автоматического заполнения в конструкторе РПД
2	Блок 1. Дисциплины (модули) Часть, формируемая участниками образовательных отношений	Дисциплина Б1.В.ДВ.06.01 «Основы управленческого консультирования» относится к части ООП направления подготовки 38.03.03 «Управление персоналом».

2. Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенциями выпускников)

Формируемые компетенции (код, содержание компетенции)	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), в соответствии с индикатором достижения компетенции		Наименование оценочного средства
	Индикатор достижения компетенции* (код, содержание индикатора)	Результаты обучения по дисциплине**	
УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	ИУК-3.1. Реализует стратегию сотрудничества для достижения командных целей.	<i>Знать</i> основы стратегии сотрудничества для достижения командных целей. <i>Уметь</i> реализовывать стратегию сотрудничества для достижения командных целей. <i>Владеть</i> навыками сотрудничества для достижения командных целей.	Опрос. Тест Выполнение заданий.
	ИУК-3.2. Активно участвует в обмене	<i>Знать</i> принципы обмена информацией, знаниями,	

	информацией, знаниями, опытом, и презентации результатов командной работы.	опытом, и презентации результатов командной работы. <i>Уметь</i> участвовать в обмене информацией, знаниями, опытом, и осуществлять презентации результатов командной работы. <i>Владеть</i> навыками обмена информацией, знаниями, опытом, и презентации результатов командной работы.	заданий. Выполнение проекта. Презентация.
	ИУК-3.2. Соблюдает этические нормы в межличностном профессиональном общении.	<i>Знать</i> этические нормы в межличностном профессиональном общении. <i>Уметь</i> соблюдать этические нормы в межличностном профессиональном общении. <i>Владеть</i> навыками межличностного профессионального общения с соблюдением этических норм.	Опрос. Выполнение заданий. Выполнение проекта. Презентация.
ПК-10. Способен разрабатывать психолого-педагогические программы социального развития персонала организации, формирования трудовых коллективов и эффективных команд.	ИПК-10.1. Понимает социально-психологические основы профессиональной деятельности и организационного поведения, психолого-педагогические принципы формирования сплоченных трудовых коллективов.	<i>Знать</i> социально-психологические основы профессиональной деятельности и организационного поведения, психолого-педагогические принципы формирования сплоченных трудовых коллективов. <i>Уметь</i> применять социально-психологические основы профессиональной деятельности и организационного поведения, психолого-педагогические принципы формирования сплоченных трудовых коллективов на практике. <i>Владеть</i> навыками применения социально-психологических основ	Опрос. Тест Выполнение заданий.

		профессиональной деятельности и организационного поведения, психолого-педагогических принципов формирования сплоченных трудовых коллективов.	
	ИПК-10.2. Разрабатывает психолого-педагогические программы развития социально-значимых качеств сотрудников.	<i>Знать</i> психолого-педагогические программы развития социально-значимых качеств сотрудников. <i>Уметь</i> разрабатывать психолого-педагогические программы развития социально-значимых качеств сотрудников. <i>Владеть</i> навыками разработки психолого-педагогических программ развития социально-значимых качеств сотрудников.	Опрос. Выполнение заданий. Выполнение проекта. Презентация.
	ИПК-10.3. Организовывает психолого-педагогическое взаимодействие и консультирование по вопросам улучшения социально-психологического климата и совершенствования межличностных отношений.	<i>Знать</i> принципы психолого-педагогического взаимодействия и консультирования по вопросам улучшения социально-психологического климата и совершенствования межличностных отношений. <i>Уметь</i> организовывать психолого-педагогическое взаимодействие и консультирование по вопросам улучшения социально-психологического климата и совершенствования межличностных отношений. <i>Владеть</i> навыками организации психолого-	Опрос. Выполнение заданий. Выполнение проекта. Презентация.

		педагогического взаимодействия и консультирования по вопросам улучшения социально-психологического климата и совершенствования межличностных отношений.	
--	--	---	--

3. Структура и содержание дисциплины (модуля)

3.1 Трудоемкость дисциплины

	очная форма обучения	очно-заочная форма обучения	заочная форма обучения
Общая трудоемкость	__2__ ЗЕТ	__2__ ЗЕТ	__ ЗЕТ
Часов по учебному плану	72	72	
в том числе			
аудиторные занятия (контактная работа):			
- занятия лекционного типа	20	8	
- занятия семинарского типа (практические занятия / лабораторные работы)	20	8	
самостоятельная работа	31	55	
КСР	1	1	
Промежуточная аттестация – экзамен/<u>зачет</u>			

3.2. Содержание дисциплины

Наименование и краткое содержание разделов и тем	Всего (часы)	в том числе				Самостоятельная работа обучающегося, часы
		Контактная работа (работа во взаимодействии с преподавателем), часы из них				
		Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа	Занятия лабораторного типа	Всего	

дисциплины	Очная	Очно-заочная	Заочная	Очная	Очно-заочная	Заочная	Очная	Очно-заочная	Заочная	Очная	Очно-заочная	Заочная	Очная	Очно-заочная	Заочная	Очная	Очно-заочная	Заочная
Тема 1. Понятие, цели, задачи и актуальность управленческого консультирования.	22			6	2		6	2								10	10	
Тема 2. Методы работы управленческого консультанта, практика консультирования.	31			10	4		10	4								11	30	
Тема 3. Анализ и оценка эффективности управленческого консультирования.	18			4	2		4	2								10	15	
Итого	72			20	8		20	8								31	55	

Содержание дисциплины

Тема 1. Понятие, цели, задачи и актуальность управленческого консультирования.

История развития и области применения консультирования.

Виды и формы консультирования.

Личностные и профессиональные особенности специалиста по управленческому консалтингу.

Принципы организации отношений между клиентом и консультантом.

Основные этапы деятельности управленческого консультанта.

Привлечение внешнего исполнителя консультационных услуг (обзор рынка, критерии выбора).

Организация деятельности внутренней службы управленческого консультирования

Тема 2. Методы работы управленческого консультанта, практика консультирования. Особенности консультирования в различных областях управления; Особенности консультирования в кризисной ситуации, в ситуации неопределённости. Коучинг как метод управленческого консультирования.

Тема 3. Анализ и оценка эффективности управленческого консультирования. Инструменты оценки эффективности консультирования. Особенности обратной связи.

4. Образовательные технологии

Изучение дисциплины «Основы управленческого консультирования» предполагает реализацию компетентного подхода и предусматривает использование в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий. Аудиторные лекции проводятся непосредственно преподавателем дисциплины с использованием технических средств (интернет). При чтении лекций используются объяснительно-иллюстративный метод с элементами проблемного изложения учебной информации (монологической, диалогической). Студентам рекомендуется записывать основные тезисы лекции (вести конспект).

Практические занятия проводятся в виде обсуждения спорных теоретических вопросов и конкретных ситуаций. Они предназначены для закрепления и более глубокого изучения определенных аспектов лекционного материала.

Используются следующие методы:

- участие в опросе и обсуждениях;
- разбор конкретных ситуаций;
- работа в дискуссионных группах;
- выступление с сообщениями, докладами;
- подготовка презентаций;
- эссе;
- метод проектов.

На проведение практических занятий отводится __20__ часов.

Практическая подготовка направлена на формирование и развитие:

- практических навыков в соответствии с профилем ОП.
- компетенций - УК-3, ПК-10.

Текущий контроль успеваемости реализуется в рамках занятий семинарского типа.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся

Значительное место при изучении дисциплины отводится самостоятельной работе обучающихся. Самостоятельная работа предназначена для ознакомления с определенными разделами курса и дополнительными материалами, с целью более глубокого изучения данной проблематики, приобретения новых знаний, навыков, умений.

Самостоятельная работа обучающихся включает:

- чтение текста (учебника, первоисточника, дополнительной литературы);
- подготовку заданий по наиболее актуальным для дисциплины вопросам;
- подготовку к выполнению заданий на практических занятиях;

- подготовку к зачёту.

Вопросы для подготовки к зачёту

1. Понятие «управленческого консультирования».
2. Виды управленческого консультирования.
3. Специализация управленческих консультантов.
4. Современные методологии консультирования.
5. Коучинг как метод управленческого консультирования.
6. Инструментарий руководителя-коуча.
7. Сходства и различия терминов: коучинг, консалтинг, тренинг, тренерство, наставничество, менторство, психотерапия.
8. Модель GROW в управленческом консультировании.
9. Вопросы модели GROW в управленческом консультировании.
10. Стрела коучинга в управленческом консультировании.
11. Колесо баланса как метод управленческого консультирования.
12. Шкала времени. «День рождения будущего» как техника целеполагания.
13. «Выгрузка» как техника целеполагания.
14. Матрица Эйзенхауэра в управленческом консультировании.
15. Технология СМАРТ и постановка цели.
16. Пирамида Р. Дилтса как метод управленческого консультирования.
17. Убеждения и ценности. Работа с ограничивающими убеждениями.
18. Теория Альберта Эллиса: модель ABC.
19. Техника «Уолта Диснея» в управленческом консультировании.
20. Работа со страхами в консультировании. Приём «Декартовы координаты».
21. Ресурсные состояния. Состояние «потока».
22. Работа с возражениями.
23. Особенности обратной связи в управленческом консультировании.
24. Анализ и оценка эффективности управленческого консультирования.

Для обеспечения самостоятельной работы обучающихся используется электронный курс «Основы управленческого консультирования», созданный в системе электронного обучения ННГУ - <https://e-learning.unn.ru/course/view.php?id=1879>

6. Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине (модулю), включающий:

6.1. Описание шкал оценивания

Индикаторы компетенции	Критерии оценивания (дескрипторы)	
	«не зачтено»	«зачтено»
<p><u>Знания</u></p> <p>ИУК-3.1. <i>Знать</i> основы стратегии сотрудничества для достижения командных целей.</p> <p>ИУК-3.2. <i>Знать</i> принципы обмена информацией, знаниями, опытом, и презентации результатов командной работы.</p> <p>ИУК-3.3. <i>Знать</i> этические нормы в межличностном профессиональном общении.</p> <p>ИПК-10.1. <i>Знать</i> социально-психологические основы профессиональной деятельности и организационного поведения, психолого-педагогические принципы формирования сплоченных трудовых коллективов.</p> <p>ИПК-10.2. <i>Знать</i> психолого-педагогические программы развития социально-значимых качеств сотрудников.</p> <p>ИПК-10.3. <i>Знать</i> принципы психолого-педагогического взаимодействия и консультирования по вопросам улучшения социально-психологического климата и совершенствования межличностных отношений.</p>	отсутствие знаний материала	знание основного материала без ошибок и погрешностей

<p><u>Уметь</u></p> <p>ИУК-3.1. <i>Уметь</i> реализовывать стратегию сотрудничества для достижения командных целей.</p> <p>ИУК-3.2. <i>Уметь</i> участвовать в обмене информацией, знаниями, опытом, и осуществлять презентации результатов командной работы.</p> <p>ИУК-3.3. <i>Уметь</i> соблюдать этические нормы в межличностном профессиональном общении.</p> <p>ИПК-10.1. <i>Уметь</i> применять социально-психологические основы профессиональной деятельности и организационного поведения, психолого-педагогические принципы формирования сплоченных трудовых коллективов на практике.</p> <p>ИПК-10.2. <i>Уметь</i> разрабатывать психолого-педагогические программы развития социально-значимых качеств сотрудников.</p> <p>ИПК-10.3. <i>Уметь</i> организовывать психолого-педагогическое взаимодействие и консультирование по вопросам улучшения социально-психологического климата и совершенствования межличностных отношений.</p>	<p>полное отсутствие умений, предусмотренных компетенцией</p>	<p>наличие всех умений, продемонстрированное в стандартных вопросах</p>
---	---	---

<p><u>Навыки</u></p> <p>ИУК-3.1. <i>Владеть</i> навыками сотрудничества для достижения командных целей.</p> <p>ИУК-3.2. <i>Владеть</i> навыками обмена информацией, знаниями, опытом, и презентации результатов командной работы.</p> <p>ИУК-3.3. <i>Владеть</i> навыками межличностного профессионального общения с соблюдением этических норм.</p> <p>ИПК-10.1. <i>Владеть</i> навыками применения социально-психологических основ профессиональной деятельности и организационного поведения, психолого-педагогических принципов формирования сплоченных трудовых коллективов.</p> <p>ИПК-10.2. <i>Владеть</i> навыками разработки психолого-педагогических программ развития социально-значимых качеств сотрудников.</p> <p>ИПК-10.3. <i>Владеть</i> навыками организации психолого-педагогического взаимодействия и консультирования по вопросам улучшения социально-психологического климата и совершенствования межличностных отношений.</p>	<p>полное отсутствие навыков, предусмотренных компетенцией</p>	<p>хорошее владение навыками, предусмотренными компетенцией</p>
<p>Шкала оценок по проценту правильно выполненных контрольных заданий</p>	<p>0-45%</p>	<p>45 - 100%</p>

6.2. Критерии и процедуры оценивания результатов обучения по дисциплине (модулю), характеризующих этапы формирования компетенций.

Преподавателем оцениваются следующие виды учебной работы обучающегося:

1. Посещаемость и результат работы на лекциях и семинарских занятиях;

2. Результат самостоятельной работы;
3. Результат зачёта.

Зачет проводится в форме устного ответа и выполнения задания по пройденному материалу.

Оценка	Уровень подготовки
Зачтено	Высокий уровень подготовки. Студент активно работал на семинарских занятиях. Студент демонстрирует творческий подход к выполнению задания. Даны ответы на дополнительные вопросы.
Не зачтено	Студент пропустил большую часть занятий. Отсутствуют знания по пройденному материалу.

Для оценивания результатов **докладов-презентаций** используется следующая шкала:

«превосходно»	Доклад полностью соответствует изучаемой теме, студент корректно отражает принципы организации и проведения тренинга, учитывает в докладе особенности современного этапа развития науки, ссылается на авторитетных авторов, использует достоверные источники информации. Презентация отвечает критериям лаконичности, информативности. Студент блестяще преподносит материал, удерживая внимание и интерес аудитории.
«отлично»	Доклад соответствует изучаемой теме, студент корректно отражает принципы организации и проведения тренинга, учитывает в докладе особенности современного этапа развития науки, ссылается на авторитетных авторов, использует достоверные источники информации. Презентация отвечает критериям лаконичности, информативности. Студент способен выразить идею ясно, удерживая внимание и интерес аудитории.
«очень хорошо»	Доклад соответствует изучаемой теме, студент корректно отражает принципы организации и проведения тренинга, но при ответе не всегда учитывает идеи современных авторов. Презентация информативна, но перегружена информацией. Студент способен выразить идею доклада в публичном выступлении, но не всегда удерживает внимание и интерес аудитории.
«хорошо»	Доклад соответствует изучаемой теме, студент корректно отражает принципы организации и проведения тренинга, но при ответе не учитывает идеи современных авторов. Презентация информативна, но перегружена информацией, тяжела для восприятия слушателем. Студент способен выразить идею доклада в публичном выступлении, но не может при этом

	удержать внимание и интерес аудитории.
«удовлетворительно»	Доклад соответствует изучаемой теме, но не в полной мере раскрывает ее, студент не ссылается на авторитетных авторов, использует недостоверные источники информации. Презентация служит демонстрации содержания доклада, однако не в полной мере раскрывает его содержание, не является удобной для восприятия. Студент с трудом выражает свою мысль, сталкивается со сложностями при взаимодействии с аудиторией.
«неудовлетворительно»	Студент не знает вопрос. Не имеет должного представления о требованиях к составлению презентаций. Теоретический и фактический материал не совпадает. Проблема раскрыта на бытовом уровне. Отсутствие обязательных структурных компонентов (Введение, Заключение, Список литературы и т.д.). Отсутствие авторских комментариев.
«плохо»	Доклад не соответствует изучаемой теме или не раскрывает ее содержания.

Для оценивания результатов выступления на **семинаре** используется следующая шкала:

«превосходно»	Студент демонстрирует блестящее знание вопроса, умение использовать научные термины для раскрытия темы, владение научной лексикой. Логика изложения своей позиции безупречна. Фактический материал достаточен для обоснования своей позиции.
«отлично»	Студент демонстрирует знание вопроса, умение использовать научные термины для раскрытия темы, владение научной лексикой. Логика изложения своей позиции безупречна. Фактический материал достаточен для обоснования своей позиции.
«очень хорошо»	В целом студент демонстрирует знание вопроса, умение использовать основные научные термины для раскрытия темы, владение научной лексикой. Но имеют место некоторые недочеты в аргументации. Фактический материал также требует своего расширения.
«хорошо»	В целом студент демонстрирует знание вопроса, умение использовать основные научные термины для раскрытия темы, владение научной лексикой. Но имеют место некоторые недочеты в аргументации. Фактический материал не достаточен для обоснования своей позиции.
«удовлетворительно»	Студент лишь отчасти демонстрирует знание вопроса, умение использовать основные научные термины для раскрытия темы, владение научной лексикой. В логике изложения материала есть существенные недочеты. Выдвинутые аргументы не полны. Приведен фрагментарный фактический материал.
«неудовлетворительно»	Студент не знает вопрос или отвечает на другой вопрос.

	Теоретический и фактический материал не совпадает.
«плохо»	Отказ от выступления на семинаре.

6.3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения, характеризующих этапы формирования компетенций и (или) для итогового контроля сформированности компетенции.

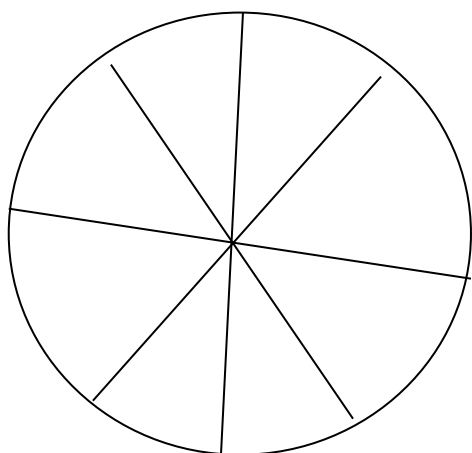
Знаниевая компонента

1. Перечислите отличительные черты коучинга как метода управленческого консультирования.
2. Приведите пример SMART цели.
3. Охарактеризуйте пирамиду Р. Дилтса.

Компонента умений и владений компетенции «УК-3»

Пример задания.

1. Охарактеризуйте «колесо баланса» в коучинге.
Приведите пример работы с ним.



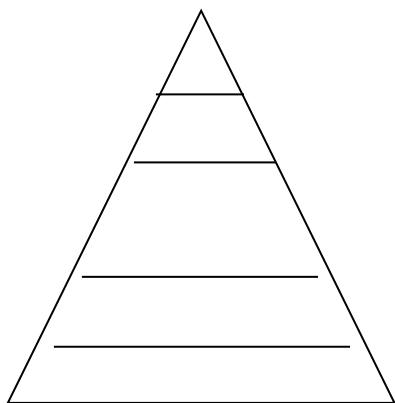
2. Охарактеризуйте модель GROW в коучинге.
Перечислите вопросы управленческой беседы в соответствии с данной моделью.

	Название этапа	Вопросы
G –		
R –		
O –		
W -		

Компонента умений и владений компетенции «ПК-10»

Пример задания.

3. Перечислите вопросы беседы в стиле коучинга в соответствии с пирамидой Р. Дилтса.



6.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания

Методические материалы, определяющие процедуры оценивания разработаны в соответствии с локальными нормативными актами:

Приказ «Об утверждении регламента ведения фонда образовательных электронных ресурсов ННГУ», утверждённое приказом ректора ННГУ от 02.04.2021 г. №145-ОД.

Подготовка проекта. Работа над проектом включает в себя выбор темы проекта в коучинге для себя/команды с учетом её актуальных задач, сбор, обработку и систематизацию материалов для его реализации. Оформление проекта в виде доклада (7 мин.) с презентацией. Дополнительно может быть использован раздаточный материал.

Подготовка доклада. Выступление с докладом – одна из форм, давно и успешно апробированных преподавательской практикой. Она позволяет одновременно решить целый комплекс задач: прежде всего она позволяет студенту основательно изучить интересующий его вопрос; затем предоставляет возможность изложить материал в компактном и доступном виде; далее – привести в текст полемическую заостренность; наконец, приобрести необходимые навыки презентации.

Доклад должен быть рассчитан на 10 минут выступления. Он должен содержать в себе три основные части: *вступление, основная часть, заключение*. Во вступлении необходимо обосновать актуальность и важность рассматриваемого вопроса. При этом нужно не забыть об ярких, запоминающихся примерах, фактах, цифрах, которые помогут заинтересовать публику, привлечь внимание слушателей. В основной части следует раскрыть тему доклада. Важным является сопровождение рассматриваемых положений своими комментариями. В заключении следует сделать краткие выводы.

Подготовка презентации. Доклад может сопровождаться презентацией.

Вначале нужно подготовить текст выступления, который включает в себя три части: введение, основную часть и заключение. Во введение обосновывается актуальность темы, рассматривается степень ее разработанности, формулируется цель и задачи исследования, определяется теоретическая и практическая значимость работы. В

основной части раскрывается содержательная сторона темы. В заключении делаются выводы. Текст должен составлять 4 страницы.

После того, как текст готов, следует выделить в нем наиболее *важные положения*. Именно они должны составить содержательную сторону слайдов. На техническом уровне это обеспечивает программа Power Point. Желательно, чтобы на слайде не было больше 1-2 предложений. Схемы, таблицы приветствуются. Но они должны быть компактными, удобными для восприятия. На заключительном слайде нужно указать *информационный ресурс*, который был использован при подготовке презентации. 10-12 слайдов – это хорошая презентация.

Подготовка к тестированию. При подготовке к тестированию необходимо обратить внимание на *термины, понятия, имена* выдающихся мыслителей.

Тест предполагает проверку знаний, полученных в ходе изучения дисциплины. Для подготовки к нему целесообразно перечитать конспекты лекций, освоить информацию, включенную в рабочую программу.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)

а) основная литература

1. Антонова Н.В. Консультирование и коучинг персонала в организации. М., 2017.
2. Блинов А. О. Управленческое консультирование. М.: Дашков и К, 2020. – 210 с.
3. Чуланова О.Л. Основы управленческого консультирования. М.: Инфа-М. – 2019. – 302 с.

б) дополнительная литература

4. Вакорин Д.В. Бизнес-диагностика. Учебно-методический комплекс. Тюмень, 2017. – 31 с.
5. О, Коннор Джозеф, Макдермотт Иан. Искусство системного мышления: необходимые знания о системах и творческом подходе к решению проблем. М., 2015. – 256 с.
6. Пригожин А. И. Цели и ценности. Новые методы работы с будущим. М.: Дело, 2010. С. 427
7. Уитмор Джон. Внутренняя сила лидера. Коучинг как метод управления персоналом. М., 2015. – 309 с.

в) программное обеспечение и Интернет-ресурсы

www.consultant.ru

www.betec.ru

www.expert.ru

www.top-personal.ru

8. Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)

Для проведения лекционных и семинарских занятий по дисциплине используются специально оборудованные лекционные аудитории, оснащенные компьютером, проектором или ЖК-телевизором, акустической системой и микрофоном (при необходимости), а также доской. При проведении дистанционных лекций на компьютере должно быть установлено программное обеспечение, позволяющее осуществлять видеоконференцсвязь.

Для выполнения заданий для СРС студентам обеспечен доступ в интернет, а также доступ к ресурсам электронной библиотеки ННГУ.

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО с учетом рекомендаций и ОПОП ВПО по направлению 38.03.03 «Управление персоналом» профиль «Управление человеческими ресурсами»

Автор (ы) _____ Михайлова Екатерина Евгеньевна
Рецензент (ы) _____
Заведующий кафедрой _____