

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ  
ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ»

УТВЕРЖДЕНО:

Приказом ректора  
ГОУ ВПО «ДОНАУИГС»

от «29» 09 2022 г. № 1161

Л.Б. Костровец



**ПРОГРАММА**  
**кандидатского экзамена по научной специальности**  
**5.2.6. «Менеджмент»**

Программа кандидатского экзамена по научной специальности  
5.2.6. «Менеджмент»

Составители:

канд экон. наук, доцент, доцент кафедры менеджмента  
непроизводственной сферы Тарасова Е.В.

Программа рассмотрена на заседании кафедры менеджмента  
непроизводственной сферы

Протокол от «29» августа 2022 года № 1

Зав. кафедрой  
менеджмента непроизводственной сферы

Я.В. Ободец

## Содержание

1.	Общие положения	4
2.	Содержание экзамена	5
2.1.	Содержание раздела «Основы теории управления экономическими системами»	5
2.2.	Содержание раздела «Теоретико-методологические основы организации управления экономическими системами»	8
2.3.	Содержание раздела «Менеджмент в экономических системах»	12
3.	Перечень вопросов для подготовки и сдачи кандидатского экзамена по специальной дисциплине	15
4.	Критерии оценки результатов кандидатского экзамена	20
5.	Рекомендуемые литературные источники	20

## 1. Общие положения

Настоящая Программа по специальной дисциплине подготовлена для лиц, которые обучаются по программам подготовки научно-педагогических кадров в аспирантуре, а также лиц, прикрепляющихся к организации для сдачи кандидатского экзамена по специальной дисциплине без освоения программ подготовки научно-педагогических кадров в аспирантуре по научной специальности 5.2.6. «Менеджмент».

Программа составлена в соответствии с Паспортом научной специальности 5.2.6. «Менеджмент».

Программа кандидатского экзамена по специальной дисциплине устанавливает минимальные требования к знаниям и умениям аспирантов и прикрепляющихся лиц по научной специальности 5.2.6. «Менеджмент».

*Аспирант должен знать:*

- научные взгляды и концепции в области теории управления;
- сложившиеся подходы к решению проблем в сфере государственного управления;
- основные закономерности и тенденции развития социально-экономических систем;
- научные подходы и методы, которые могут быть применены в процессе управления организациями, а также возможные области их применения.

*Аспирант должен уметь:*

- обобщать и критически оценивать результаты, полученные отечественными и зарубежными исследователями, выявлять перспективные направления исследований;
- использовать количественные и качественные методы для проведения научных исследований;
- ориентироваться в разнообразии современных методов и способов организации управления экономическими системами;
- диагностировать проблемы, возникающие в региональных и отраслевых экономических системах;
- использовать современные методы экономического анализа для принятия управленческих, инновационных и стратегических решений.

*Аспирант должен владеть:*

- навыками анализа проблем, возникающих при решении исследовательских и практических задач, в том числе в междисциплинарных областях;
- навыками анализа с помощью современных научных методов в процессе проведения комплексных и междисциплинарных исследований;
- навыками поиска и отбора необходимой базы исследования;
- навыками самостоятельной постановки научной проблемы и разработки методов ее решения с позиций ее актуальности.

## 2. Содержание экзамена

### 2.1. Содержание раздела «Основы теории управления экономическими системами»

#### Тема 1. Наука управления и методы её познания

Предмет, сущность и содержание теории управления. Сущность и функции управления. Принципы управления экономическими системами, формы и методы их реализации. Управление и менеджмент. Этапы развития теории и практики менеджмента. Современные теории организации. Научные подходы и виды управления экономическими системами (традиционный или проблемно-ориентированный, процессный, системный, ситуационный, синергетический). Понятие системы управления. Разработка проблем науки управления и методов её познания. Теоретические взгляды на природу, сущность и развитие управления. Современные направления теоретико-методологических разработок в области управления. Предметные и междисциплинарные основания управления.

Объекты и субъекты управления. Экономические системы как объект управления. Понятие, структура и классификация экономических систем по различным признакам (масштаб, сфера действия, формы собственности). Жизненный цикл экономической системы (формирование, развитие, дезинтеграция/распад) и прогнозирование развития экономических систем. Фазы развития экономической системы как объекты управления. Субъекты управления экономическими системами. Государство и корпорации. Транснациональные и региональные субъекты управления. Менеджеры как субъекты управления. Функции управления: сущность и объективные предпосылки их развития. Место и роль функций в управленческом процессе. Классификация функций управления. Анализ как функция управления. Анализ организации и внешней среды ее деятельности.

Планирование и прогнозирование в системе управления. Виды и системы планирования (нормативное и индикативное; программно-целевое и стратегическое; долгосрочное, среднесрочное и краткосрочное планирование). Подходы к прогнозированию и виды прогнозов.

Организация и координация как функции управления. Содержание и принципы организации управления. Мотивация и стимулирование как функции управления. Природа, содержание и структура мотивации. Модели мотивационного управления. Мотивационное управление и результативность труда. Коммуникация как функция управления. Понятие коммуникации, ее основные характеристики. Значение коммуникации в постиндустриальном обществе. Контроль как функция управления. Сущность и виды контроля. Бенчмаркинг и современные тенденции развития контроля.

Институциональная теория фирмы. Контрактная концепция. Типы контрактов. Неинституциональная теория фирмы: теория соглашений.

Эволюционная теория экономической динамики (Д. Норт и др.).

Создание и эволюция институтов: условия, модели и последствия.

## **Тема 2. Государственная политика в экономической и социальной сферах**

Государственная политика, механизмы, методы и технологии ее разработки и реализации. Стратегии и тактики в осуществлении государственной политики. Особенности разработки и реализации государственной политики в экономической и социальной сферах. Прямые и обратные связи государственной политики, механизмов, методов, технологий ее разработки и реализации. Развитие форм государственно-частного партнерства. Управление государственным имуществом. Управление по результатам. Система ответственности в сфере публичного управления.

Эволюция экономических представлений о роли государства в экономике. Экономические функции государства. Границы вмешательства государства в экономику. Сущность и основные предпосылки государственного регулирования экономики. Субъекты и объекты ГРЭ. Основные направления, методы, формы и инструменты влияния государства на экономику. Экономическая система капитализма свободной конкуренции: сущность и основные характеристики.

Публичное управление: сущность, структура и отличительные особенности, основные тенденции и направления его развития в современных условиях. Принципы организации и процесс публичного управления. Информационное обеспечение системы публичного управления. «Электронная демократия», «электронное государство», «электронное правительство» и технологии электронного администрирования.

Стратегические ориентиры социально-экономического развития на макроуровне. Пространственный аспект экономического развития. Основные ресурсы развития макроуровня социально-экономической системы.

Зарубежный опыт государственного регулирования и социально-экономического планирования.

Рынок и государство в системе свободной конкуренции. Монополистическая и государственно-монополистическая стадия эволюции капиталистической экономической системы. Финансово-промышленные группы и финансовая олигархия.

Сущность и основные характеристики системы смешанной экономики. Теория и практика функционирования планово-административной экономики. Теория переходной экономики и трансформации социально-экономических систем. Многообразие внутренних и внешних факторов трансформаций. Социально-экономические альтернативы. Типы новых переходных экономик. Структура и модели преобразований.

## **Тема 3. Информационное обеспечение системы публичного управления**

Информация как ресурс, ее отличия от других ресурсов. Неполнота информации. Информационное обеспечение системы публичного

управления. «Электронная демократия», «электронное государство», «электронное правительство» и технологии электронного администрирования.

Информационные и коммуникационные технологии в менеджменте. Понятие и сущность информационных и коммуникационных технологий. Виды информационных и коммуникационных технологий. Роль геоинформационных (ГИС) и Интернет технологий в управлении организациями.

Влияние информационных технологий на организационную структуру предприятия. Реинжиниринг бизнес-процессов: понятие, технология, развитие. Особенности реорганизации бизнес-процессов при изменении информационной системы в экономике.

Новые свойства информационного ресурса и роль информационных и коммуникационных технологий в производстве и управлении.

#### **Тема 4. Управление экономическими системами**

Управление экономическими системами, принципы, формы и методы его осуществления. Зависимость управления от характера и состояния экономической системы. Управление изменениями в экономических системах.

Управление как функция организованных систем. Системы управления. Экономические системы как объекты управления. Субъекты управления экономическими системами. Организация управления. Классификация систем управления. Эволюция систем управления. Экономические, социально-психологические, правовые и организационно-технические аспекты управления экономическими системами. Современные научные подходы к управлению: традиционный, процессный, системный, ситуационный. Принципы управления экономическими системами, формы и методы их реализации. Единство видов и стадий процесса управления. Методологические основы обеспечения конкурентоспособности стратегических решений.

Теория и практика управления интеграционными образованиями и процессами интеграции бизнеса.

Организационно-правовые формы различных коммерческих и некоммерческих организаций (в том числе виртуальных), их объединений (ассоциации, союзы, финансово-промышленные группы, сети и др.) Стадии жизненного цикла организаций. Новые формы функционирования и развития организаций как объектов управления. Управление в государственной организации и в коммерческой фирме: общее и особенное. Организационные формы управления. Сущность организационной структуры управления. Виды организационных структур. Система органов управления. Пути развития системы управления в новых условиях.

Понятие и характерные черты новой экономики («экономики знаний»). Изменение в содержании традиционных функций и форм управления. Понятие интеллектуального капитала и его роль в новой экономике.

Управление формированием и развитием интеллектуального капитала; менеджмент знаний. Обучение как функция управления. Современные и перспективные формы и структуры организации управления (сетевые, виртуальные).

## **2.2. Содержание раздела «Теоретико-методологические основы организации управления экономическими системами»**

### **Тема 1. Организация и исследование систем управления экономическими системами**

Менеджмент как наука и практика управления. Эволюция взглядов на менеджмент. Классическая теория управления: научное управление – Ф.В. Тейлор. Ф. Гилберт. Х. Эмерсон; теория организации - Х. Файоль, А.С. Рейли, Л. Урвик; теория бюрократии – М. Вебер, Теория административного поведения Г. Саймона. Теория Гласиера как новый подход к формированию и совершенствованию организации. Теория организационного потенциала И. Ансоффа. Теория институтов и институциональных изменений Д. Норта. Современные направления теоретических исследований, связанных с совершенствованием разработок в области управления.

Организация как система. Законы организации и функционирования экономических систем (предприятий, отраслей комплексов). Коммуникации в современном бизнесе.

Управление риском в экономических системах. Виды рисков и способы их минимизации.

Понятие и виды организационных структур управления предприятиями, отраслями и комплексами, тенденции их развития.

Исследование систем управления. Сущность и значение исследования систем управления. Методологические основы исследования систем управления. Основные элементы системы управления предприятием. Основные подсистемы управления предприятием.

Методы исследования систем управления. Основные этапы исследования систем управления. Диагностика систем управления. Основные методы управления, их классификация. Взаимосвязь функций управления, процессов принятия и осуществления управленческих решений. Методы выполнения функций управления. Методы и этапы процесса принятия и осуществления управленческого решения. Методы решения слабо структурированных и сильно структурированных проблем. Построение дерева целей. Информационные системы поддержки принятия управленческих решений. Реализация решения. Контроль осуществления решения и получения ожидаемых результатов. Методы координации и формы регламентации управленческой деятельности.

### **Тема 2. Организация производственных процессов**

Методологические основы создания системы диагностики предприятия. Организационно-экономический механизм диагностики.



Процессы самодиагностики и самосовершенствования как необходимые элементы системы диагностики и экономического роста предприятия.

Эффективность как степень достижения организацией намеченных целей. Выбор критерия эффективности в зависимости от конкретных условий функционирования, назначения и стратегии организации, причин осуществляемых изменений. Теория систем и выбор критериев эффективности организационной структуры. Критерии эффективности и время. Конкурентоспособность организации. Основные детерминанты конкурентоспособности. Современные технологии и их роль в повышении качества управления. Переход от концепции предметной унификации к концепции унификации бизнес-процессов. Инжиниринг и реинжиниринг бизнеса. Формирование системы эффективного менеджмента.

Критерии эффективности. Финансовые критерии. Феномен «хоккейной клюшки». Операционные критерии. Производительность. Несбалансированные производственные мощности. «Узкие места» и ресурсы ограниченной мощности. Основные блоки построения производства. Временные компоненты. Идентификация недостаточных ресурсов. Экономия времени. Цена превращения избыточного ресурса в недостаточный. «Барабан», «амортизатор» и «веревка». Размеры партий. Управление товарно-материальными запасами. Сопоставление синхронного производства с MRP- и ИТ системами. VАТ-классификация. Предприятия типа V. Предприятия типа А. Предприятие типа Т. Взаимосвязь производства с бухгалтерским учетом и маркетингом. Противоречия с бухгалтерским учетом. Маркетинг и производство.

Основные принципы экономической оценки управления организацией. Методы оценки эффективности менеджмента, основанные на использовании показателей официальной финансовой отчетности (по показателям прибыли, рентабельности, доходности акционерного капитала и др.). Метод Д. Синка как метод оценки по результатам количественных и качественных индикаторов состояния системы. Показатели инвестиционной активности. Сбалансированность системы показателей. Оценка эффективности инвестиционного проекта.

Формирование и оптимизация производственной структуры предприятия. Организация производственных процессов. Производственный эколого-ориентированный менеджмент предприятий.

Формы специализации, кооперирования и комбинирования. Организационно-экономические аспекты диверсификации производства. Организационно-экономические аспекты межрегиональной и внутрорегиональной кооперации.

### **Тема 3. Корпоративный менеджмент в экономических системах**

Сущность и основные типы корпораций. Характерные особенности концернов, консорциумов.

Цели, задачи и особенности управления корпоративными структурами в экономике. Теоретико-методологические принципы формирования и

функционирования корпораций: отечественный и зарубежный опыт. Нормативное правовое обеспечение корпоративной деятельности. Современные подходы к оценке качества корпоративного управления.

Виды и особенности центров экономической ответственности в корпорациях.

Теоретические аспекты организации корпоративного управления. Методы управленческого поведения: модель управленческой выгоды, модель управленческой благоразумности и агентская модель.

Корпоративное управление: суть, функции, задачи и способы реализации. Основные субъекты корпоративного управления. Основные характеристики и распространение корпоративного управления: внутрикорпоративные отношения, деловое сотрудничество с контрагентами, взаимодействие корпорации с внешней средой.

Менеджмент в системе внутрикорпоративных отношений, взаимодействие со служебным персоналом, принципы организации. Нефинансовые инвесторы корпорации.

Собственность как объект корпоративного управления. Нарушения прав акционеров в национальной практике и необходимость создания эффективного механизма корпоративного управления. Роль и место совета директоров в системе корпоративного управления. Управление стоимостью компании. Роль и влияние стейкхолдеров.

Понятие корпоративного контроля. Обеспечение корпоративных интересов. Основания для установления корпоративного контроля. Формы корпоративного контроля. Механизм формирования корпоративного контроля.

Модели корпоративного управления. Возможности использования зарубежного опыта в национальной экономике. Анализ состояния корпоративного управления в современной экономике.

Социальная роль бизнеса: сущность и способы выражения. Мотивы участия корпораций в социальных проектах. Социальная активность бизнеса в развитых странах. Изменения и активные препятствия на пути создания взаимовыгодных отношений между бизнесом, обществом и государством.

Корпоративная социальная ответственность (КСО): сущность, подходы, модели. Социальная и экологическая ответственность бизнеса. Анализ практики реализации концепции КСО в национальной экономике. Влияние распространения принципов КСО на деловую репутацию компаний. Спонсорство и благотворительность как инструменты формирования деловой репутации на принципах КСО. Роль государства в соблюдении стандартов КСО и требований по представлению социальной отчетности.

#### **Тема 4. Антикризисное управление экономическими системами**

Причины возникновения кризисов и их роль в социально-экономическом развитии. Особенности и виды экономических кризисов.

Управление риском. Понятие и критерии риска. Виды и факторы рисков. Анализ и оценка риска. Методы регулирования и оптимизации риска.

Механизмы антикризисного управления. Государственное регулирование кризисных ситуаций.

Диагностика банкротства. Прогнозирование вероятности банкротства: модели, технология. Санация предприятий. Реструктуризация: понятие, виды и возникающие проблемы.

Организация мониторинга и контроль хода изменений. Концепция организационной подвижности. Теория и практика слияния и поглощения компаний. Реформирование предприятий: концепция, модель, программа.

Инновации и механизмы повышения антикризисной устойчивости. Инвестиционная политика в антикризисном управлении предприятием.

## **Тема 5. Стратегический менеджмент развития экономических систем**

Понятие стратегии. Процесс планирования стратегии. Выработка стратегии. Эталонные, конкурентные, антикризисные стратегии развития организации.

Содержание стратегического управления. Формирование миссии и стратегических целей. Стратегический анализ среды управления. Теория конкурентных преимуществ в системе стратегического менеджмента. Анализ конкурентных преимуществ. Центральная компетенция организации. Жизненный цикл конкурентного преимущества предприятия. Современные факторы конкурентоспособности. Стратегический потенциал и стратегические ресурсы предприятий.

Технология стратегического планирования. Бизнес-планирование. Методология ситуационного анализа. Виды современных стратегий предприятий.

Стратегическая сегментация внешней и внутренней среды фирмы. Выделение стратегических зон хозяйствования и их оценка. Портфельный анализ и стратегическая сегментация рынка. Сущность и принципы стратегического партнерства. Реализация стратегии и стратегический контроль.

Интеллектуальный капитал предприятия. Менеджмент знаний.

Понятие деловой среды и ее основные свойства. Организация как субъект маркетинговой деятельности. Анализ внешней и внутренней среды. Определение миссии и целей. Структура деловой среды. Роль факторов макро- и микросреды и их влияние на развитие организации. Взаимодействие организации с внешней средой. Разработка комплекса маркетинга и реализация маркетинговых мероприятий. Концепция маркетинговой информационной системы. Маркетинговые инструменты, воздействующие на внешнюю среду в рамках товарной, ценовой, коммуникационной, и сбытовой политик. Подходы к формированию логистических цепочек.

Основные инструменты стратегического планирования: SWOT-анализ; модель «продукт - рынок»; матрица BCG; модель Томпсона и Стрикленда; портфельная модель Мак-Кинси; модель Мак-Кинси «7S»; модель комплексного делового анализа «PIMS». Прогнозирование как предвидение

результатов развития. Организация бизнес-планирования. Организация управления по бизнес-процессам. Оперативное управление развитием организации. Оптимизация процесса принятия стратегических и тактических решений.

Значение и задачи организационного проектирования. Основные методологические принципы, операции и методы формирования организационной структуры. Системный анализ и его роль в управлении организацией. Процесс формирования организационной структуры. Методы проектирования систем управления: экспертно-аналитический метод; метод структуризации целей; метод организационного моделирования.

## **Тема 6. Внутрифирменное планирование**

Сущность и роль внутрифирменного планирования в системе управления предприятиями (корпорациями, отраслями, комплексами). Теоретические и методологические основы внутрифирменного планирования. Система планов предприятия.

Структура, характеристика и особенности отдельных видов внутрифирменного плана. Система бюджетирования на предприятии.

Современные системы планирования издержек предприятия. Калькулирование себестоимости продукции. Методы «директ-кост» и «стандарт-кост», их сущность и проблемы внедрения на предприятиях.

Особенности внутрифирменного планирования в вертикально интегрированных промышленных структурах (корпорациях). Планирование деятельности ФПП: концепции, методология, оценка эффективности.

## **2.3. Содержание раздела «Менеджмент в экономических системах»**

### **Тема 1. Менеджмент качества**

Управление качеством на предприятии и его роль в продвижении товара на рынке. Эволюция подходов к менеджменту качества. Основные этапы развития системы качества.

Методологические основы управления качеством. Этапы управления качеством. Системы управления качеством продукции. Функции системы управления качеством продукции.

Сертификация продукции и систем качества. Организация и проведение сертификации продукции. Преимущества сертификации продукции. Международная практика сертификации.

### **Тема 2. Инновационный менеджмент в экономических системах**

Сущность инноваций и их место в управлении экономическими системами. Классификация инноваций. Факторы, способствующие инновационной деятельности.

Управление инновациями как направление в менеджменте. Понятие системы управления нововведениями. Основные задачи управления инновациями. Виды инноваций. Структурная схема инновационного

процесса по стадиям. Жизненный цикл производства и его связь с инновационным циклом. Условия и факторы, влияющие на длительность и эффективность инновационного процесса.

Организационно-экономические проблемы производства наукоемкой продукции. Основные этапы создания и реализации инновационного проекта и их характеристика. Классификация инновационных проектов. Методы оценки эффективности и управления реализацией инновационных проектов.

Классификация инновационных организаций. Венчурные предприятия: цели и специфика деятельности; особенности финансирования.

### **Тема 3. Управление человеческими ресурсами в экономических системах**

Человеческий капитал организаций. Цели и задачи управления человеческими ресурсами. Основные функции управления кадрами. Современные принципы управления персоналом, их отличительные особенности по сравнению с общими принципами управления. Методы управления кадрами. Культура организации и стиль руководства.

Методологические подходы и методики анализа кадрового потенциала. Мотивация и стимулирование труда. Профессиональная и организационная адаптация персонала; конфликты в коллективе. Формирование группового поведения в организации.

Системы оплаты труда. Особенности организации оплаты и стимулирования труда на предприятиях различных отраслей и комплексов.

Обучение персонала. Управление человеческими ресурсами в концепции всеобщего управления качеством. Сущность, структура и специфика кадровых технологий. Содержание и основные функции оценки персонала. Отбор как кадровая технология. Управление карьерой персонала.

### **Тема 4. Финансовый механизм управления предприятиями, отраслями и комплексами**

Сущность и роль финансов в управлении предприятиями, отраслями и комплексами.

Формирование и использование денежных накоплений предприятий. Основные принципы финансирования и кредитования капитальных вложений.

Оборотные средства предприятий, система их финансирования и кредитования. Система безналичных расчетов между предприятиями.

Учетная политика предприятия. Цели и концепции финансового и управленческого учета на предприятии. Методология финансового и управленческого учета. Основное содержание и порядок ведения финансовой отчетности на предприятии.

Системы контроллинга в экономических системах. Модели формирования издержек в финансовом и управленческом учете. Системы калькулирования и анализа издержек на предприятии.

Финансово-экономический анализ деятельности предприятий (отраслей, комплексов). Система показателей оценки финансового состояния

предприятия. Модели финансово-экономического анализа. Критерии оценки финансового состояния предприятия. Сущность и функции налогов. Виды налогов. Кривая Лафера. Налоговое администрирование.

Сущность кредитных отношений. Источники временно свободных средств. Кредит, его формы и функции. Структура кредитной системы. Банки, их роль и функции в экономике.

### **Тема 5. Организационное поведение и социально-психологические аспекты управления**

Организационное поведение, социально-психологические аспекты управления. Группа и поведение группы в процессе управления. Современные теории командообразования, межгрупповые отношения в процессе управления.

Организационная культура: Влияние организационной культуры на экономическое и социальное поведение людей. Социокультурные, социально-политические и социально-экономические факторы развития организационной культуры. Методологические вопросы изучения организационной культуры.

Лидерство в организации. Типы и модели лидерства. Диалектика взаимосвязей лидера и последователей. Функции лидера и руководителя. Стили лидерства (К. Левин): авторитарный, демократический, попустительский. Потребности в лидерстве и мотивационная сфера лидера (Ю.Н. Емельянов). Потребность во власти как предпосылка успешного руководства (Д. Маклелланд, Г. Лассуэлл, А. Джордж, Д. Винтер). Психологические факторы эффективности деятельности руководителя: личностные, групповые и ситуационные (Р.Л. Кричевский).

Тактические приёмы использования власти в организации. Косвенные методы влияния: ситуационная манипуляция, использование третьей стороны, модальность влияния. Тактические приемы в использовании власти: запугивание, лесть, подчеркивание общности, самореклама, порождение чувства вины, демонстрация эффективного контроля, подчеркивание должностных полномочий.

Управление конфликтами. Типы конфликтов в процессах управления организацией, формы и методы их преодоления. Пути и методы предупреждения трудовых конфликтов и их разрешения.

Социальное развитие и социальное партнёрство как ключевое направление регулирования социально-трудовых и социально-экономических отношений в рыночном хозяйстве. Трудовые отношения и их регулирование посредством социального партнерства (генеральные, отраслевые, территориальные соглашения и коллективные договоры); механизмы регулирования трудовых отношений при различных формах собственности.

### **3. Перечень вопросов для подготовки и сдачи кандидатского экзамена по специальной дисциплине**

#### **РАЗДЕЛ 1. ОСНОВЫ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИМИ СИСТЕМАМИ**

1. Проблемы науки управления и методы её познания.
2. Сущность и функции управления.
3. Теоретические взгляды на природу, сущность и развитие управления. Современные направления теоретико-методологических разработок в области управления.
4. История управленческой мысли. Зарождение и развитие взглядов на управление в рамках отдельных научных школ.
5. Взаимосвязь между развитием теоретического осмысления управления процессами, протекающими в экономических системах.
6. Историческое развитие систем управления. Логика развития систем управления, факторы, определяющие динамику и направление эволюции систем управления.
7. Планирование и прогнозирование в системе управления.
8. Планирование, организация, координация, мотивация и контроль как функции управления.
9. Сравнительный анализ систем управления в различных социокультурных и политических средах. Исторический опыт развития систем управления в отдельных странах.
10. Содержание, формы и методы управленческого консультирования.
11. Сущность, структура и отличительные особенности системы публичного управления, основные тенденции и направления ее развития в современных условиях.
12. Принципы организации, ресурсы и процесс публичного управления.
13. Публичное управление в условиях глобализации и становления информационного общества.
14. Особенности национальной организации системы публичного управления. Реформы в системе публичного управления.
15. Государственная политика, механизмы, методы и технологии ее разработки и реализации.
16. Особенности разработки и реализации государственной политики в экономической и социальной сферах.
17. Прямые и обратные связи государственной политики, механизмов, методов, технологий ее разработки и реализации.
18. Развитие форм государственно-частного партнерства.
19. Управление государственным имуществом.
20. Управление по результатам: понятие, необходимость, особенности.
21. Понятие и технологии мониторинга в менеджменте.
22. Система ответственности в сфере публичного управления.
23. Информационное обеспечение системы публичного управления.

24. Понятие, структура и классификация экономических систем по различным признакам.

25. Управление экономическими системами, принципы, формы и методы его осуществления. Зависимость управления от характера и состояния экономической системы.

26. Управление изменениями в экономических системах.

27. Теоретико-методические основы управления организацией. Функциональное содержание и структуры управления организацией.

28. Долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные аспекты управления организацией, текущее управление.

29. Управление организацией по стадиям её жизненного цикла.

30. Проектирование систем управления организациями.

31. Информационные системы в управлении организациями.

32. Методология развития бизнес-процессов.

33. Процесс управления организацией, её отдельными подсистемами и функциями.

34. Целеполагание и планирование в управлении организацией.

35. Контроль, мониторинг и бенчмаркетинг.

36. Управление проектом.

37. Управление знаниями.

38. Управление производством: принципы и методы.

39. Современные производственные системы.

40. Оценка управления организациями как социальными и экономическими системами.

41. Качество управления организацией.

42. Методы и показатели оценки результативности управления.

43. Маркетинговые технологии в менеджменте.

44. Процесс и методы разработки и реализации стратегии. Развитие форм стратегического партнерства.

45. Содержание и методы стратегического контроля.

46. Конкурентоспособность бизнеса.

48. Риск-менеджмент: понятие, критерии, анализ и оценка риска, методы регулирования и оптимизации риска.

49. Теория и практика антикризисного управления организацией.

50. Управление организацией в контексте международного бизнеса. Организация и управление международной компанией.

## **РАЗДЕЛ 2. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИМИ СИСТЕМАМИ**

1. Менеджмент как наука и практика управления.

2. Эволюция взглядов на менеджмент.

3. Методы исследования систем управления.

4. Современные и новейшие тенденции в менеджменте.

5. Механизмы и методы принятия и реализации управленческих



решений.

6. Сущность и основные этапы процесса принятия управленческих решений.

7. Организационные изменения, модель плановых организационных изменений.

8. Структуры организаций: суть, виды, принципы построения.

9. Внешняя и внутренняя среда организации: значимость и методы анализа.

10. Понятие и сущность стратегии. Отличительные особенности стратегии.

11. Стратегический менеджмент, методы и формы его осуществления.

12. Корпоративная стратегия.

13. Направления разработки деловой стратегии.

14. Конкурентные преимущества. Виды конкурентных преимуществ.

15. Определение миссий и целей фирмы.

16. Основные задачи процесса выполнения стратегии.

17. Стадии жизненного цикла товара.

18. Матрица БКГ.

19. Модель GE/McKinsey.

20. SWOT-анализ.

21. Анализ внешней среды как составная часть стратегического менеджмента.

22. Анализ внутренней среды как этап стратегического менеджмента.

23. Миссия организации. Значение миссии.

24. Факторы выбора организационной структуры.

25. Синергизм и внутренняя взаимосвязь.

26. Особенности внутрифирменного планирования в вертикально интегрированных промышленных структурах (корпорациях).

27. Корпоративное управление. Формы и методы корпоративного контроля.

28. Корпоративная культура: сущность, проблемы и значимость для организации.

29. Организация взаимодействия властных и предпринимательских структур.

30. Корпоративная социальная ответственность как стратегическая цель современной компании.

31. Экономическая роль государства. Проблемы правительственного вмешательства в деятельность национальных корпораций.

32. Понятие «организация» и её составляющие (в широком и узком смысле слова).

33. Организация как функция менеджмента.

34. Динамика и механизм управления.

35. Инфраструктура менеджмента.

36. Менеджмент как тип управления.

37. Основные подходы к построению организационных структур

управления

38. Полномочия и ответственность.

39. Механизм нововведений в создании системы эффективного менеджмента.

40. Управление стимулами. Основные этапы в создании эффективного механизма стимулирования.

41. Управление стоимостью фирмы. Роль и влияние стейкхолдеров на организацию.

42. Социальная и экологическая ответственность бизнеса.

43. Теория и практика управления некоммерческими организациями.

44. Теория и практика антикризисного управления организацией.

45. Развитие моделей антикризисного управления.

46. Корпоративная социальная ответственность (КСО): сущность, подходы, модели.

47. Методологические основы создания системы диагностики предприятия.

48. Критерии эффективности.

49. Оценка эффективности инвестиционного проекта.

50. Системный анализ и его роль в управлении организацией.

### **РАЗДЕЛ 3. МЕНЕДЖМЕНТ В ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМАХ**

1. Управление качеством на предприятии и его роль в продвижении товара на рынке.

2. Функции системы управления качеством продукции.

3. Сертификация продукции и систем качества.

4. Сущность инноваций и их место в управлении экономическими системами.

5. Условия и факторы, влияющие на длительность и эффективность инновационного процесса.

6. Методы оценки эффективности и управления реализацией инновационных проектов.

7. Сущность и роль финансов в управлении предприятиями, отраслями и комплексами.

8. Основные принципы финансирования и кредитования капитальных вложений.

9. Системы контроллинга в экономических системах.

10. Система показателей оценки финансового состояния предприятия.

11. Модели финансово-экономического анализа.

12. Критерии оценки финансового состояния предприятия.

13. Сущность налогового администрирования.

14. Управление человеческими ресурсами как особый вид профессиональной деятельности: цели, функции, принципы, эволюция подходов.

15. Кадры управления: роль и место в системе управления.

16. Формирование, подготовка и развитие кадров управления.

17. Управление карьерой и профессионально-должностным продвижением управленческих кадров. Методы стимулирования менеджеров высшего звена.
18. Сущность экономических и социальных задач управления персоналом предприятий и организаций.
19. Кадровая политика: выработка и реализация.
20. Инновации в организации трудовой деятельности и управлении персоналом.
21. Организация и осуществление работы по управлению персоналом.
22. Эффективность труда персонала. Взаимосвязь эффективности управления персоналом с результативностью труда каждого работника. Оценка персонала и результатов его труда.
23. Контроллинг и аудит персонала, планирование и прогнозирование развития.
24. Бюджетирование расходов на персонал.
25. Теории лидерства.
26. Лидер и лидерство в современных условиях.
27. Типы и модели лидерства. Диалектика взаимосвязей лидера и последователей.
28. Управление конфликтами.
29. Типы конфликтов в процессах управления организацией, формы и методы их преодоления.
30. Коммуникации в организации.
31. Управленческий контроль: сущность, виды и модели.
32. Тактические приёмы использования власти в организации.
33. Концепция и содержательные теории мотивации.
34. Теории Х, У, и их использование в управлении мотивациями.
35. Организационное поведение, социально-психологические аспекты управления.
36. Группа и поведение группы в процессе управления. Современные теории командообразования, межгрупповые отношения в процессе управления.
37. Организация социально-трудового мониторинга, проведение анализа трудовых показателей. Контроллинг и аудит персонала.
38. Социальное развитие и социальное партнёрство как ключевое направление регулирования социально-трудовых и социально-экономических отношений в рыночном хозяйстве.
39. Трудовые отношения и их регулирование посредством социального партнёрства (генеральные, отраслевые территориальные соглашения и коллективные договоры).
40. Мотивы и стимулы к труду, их взаимосвязи с трудовым поведением работников, удовлетворенностью трудом.

#### **4. Критерии оценки результатов кандидатского экзамена**

Уровень знаний аспиранта определяется оценками: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно». Экзаменационный билет содержит три вопроса из числа перечня предложенных вопросов к экзамену и один вопрос по автореферату. Ответ на каждый вопрос кандидатского экзамена оценивается экзаменационной комиссией отдельно.

Оценка «отлично» – ставится при полных, исчерпывающих, аргументированных ответах на вопросы в билете, а также дополнительные вопросы членов комиссии. Ответы должны отличаться логической последовательностью, четкостью в выражении мыслей и обоснованностью выводов, демонстрирующих знание источников нормативно-правовых актов, литературы, понятийного аппарата и умения ими пользоваться при ответе.

Оценка «хорошо» – ставится при полных, исчерпывающих, аргументированных ответах на все основные и дополнительные экзаменационные вопросы. Ответы должны отличаться логичностью, четкостью, знанием понятийного аппарата и литературы по теме вопроса при незначительных упущениях при ответах.

Оценка «удовлетворительно» – ставится при неполных и слабо аргументированных ответах, демонстрирующих общее представление и элементарное понимание существа поставленных вопросов, понятийного аппарата и обязательной литературы.

Оценка «неудовлетворительно» – ставится при незнании и непонимании поступающим существа экзаменационных вопросов.

Итоговая оценка по кандидатскому экзамену определяется как сумма баллов по результатам ответов по каждому из трех основных вопросов с учетом ответов на возможные дополнительные вопросы.

#### **5. Рекомендуемые литературные источники для подготовки и сдачи кандидатского экзамена**

##### ***1. Учебно-методическое обеспечение раздела «Основы теории управления экономическими системами»***

##### ***Основные литературные источники:***

1. Актуальные проблемы развития экономических систем: теория и практика: сборник научных трудов / М.В. Конотопов под общ. ред. – М. : Русайнс, 2016. – 239 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа (полнотекстовый доступ): <https://www.book.ru/book/920416>.

2. Ксенофонтова, Х. З. Теория менеджмента: теория организации: учеб. пособ. / Х. З. Ксенофонтова. – М.: КноРус, 2016. – 195 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа (полнотекстовый доступ): <https://www.book.ru/book/919356>.

3. Лебедев, Д. С. Институциональная трансформация социально-

экономических систем: теория, методология анализа, практика применения во внешней торговле России: монография / Д. С. Лебедев. – 2-е издание. – М.: Проспект, 2016. – 190 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа (полнотекстовый доступ): <https://www.book.ru/book/919042>.

4. Новиков, Д. А. Теория управления организационными системами: учеб. пособ / Д. А. Новиков. – М.: Ай Пи Эр Медиа, 2012. – 604 с [Электронный ресурс]. – Режим доступа (полнотекстовый доступ): <https://www.book.ru/book/917284>.

5. Теории местного экономического развития: учеб. пособ. / Ю. В. Филиппов, Т. Т. Авдеева, Т. Г. Лаврова. – М.: КноРус, 2017. – 100 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа (полнотекстовый доступ): <https://www.book.ru/book/920386>

6. Теория организации: учебник / В. Н. Парахина, Т. М. Федоренко, Е. Ю. Шацкая. – М.: КноРус, 2017. – 355 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.book.ru/book/919838>.

7. Теория организации: учебник / Н.В. Новичков. – М.: КноРус, 2017. – 232 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.book.ru/book/920227>.

8. Шаститко, А. Е. Экономическая теория организаций: учеб. пособ. / А. Е. Шаститко. – М.: Проспект, 2016. – 302 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа (полнотекстовый доступ): <https://www.book.ru/book/919823>.

#### ***Дополнительные литературные источники:***

1. Васильев, А. А. Система муниципального управления: учеб. / А. А. Васильев. – М.: КноРус, 2016. – 733 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа (полнотекстовый доступ): <https://www.book.ru/book/919240>.

2. Веснин, В. Р. Стратегическое управление: учеб. пособ. / В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2014. – 192 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа (полнотекстовый доступ): <https://www.book.ru/book/916306>.

3. Мингалиев, К. Н. Теория и практика управления финансовой устойчивостью российских компаний: монография / К. Н. Мингалиев. – М.: Русайнс, 2016. – 272 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа (полнотекстовый доступ): <https://www.book.ru/book/920765>.

4. Основы управления проектным циклом государственных политик и программ : учебно-методическое пособие для обучающихся образовательной программы бакалавриата направления подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление» / Минобрнауки ДНР, ГОУ ВПО «ДонАУиГС», Кафедра инновационного менеджмента и управления проектами ; сост. Е. В. Пономаренко, Е. А. Шумкова. – Донецк : ГОУ ВПО «ДонАУиГС», 2020. – 157 с. – DOI 10.5281/zenodo.3702167. - Текст : электронный. – Режим доступа (полнотекстовый доступ):

5. Орлов, А. И. Организационно-экономическое моделирование: теория принятия решений: учебник / А. И. Орлов. – М.: КноРус, 2015. – 568 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа (полнотекстовый доступ): <https://www.book.ru/book/915929>.

6. Пономаренко, А. Н. Управление статистической системой: курс

лекций / А. Н. Пономаренко. – М.: Интуит НОУ, 2016. – 323 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа (полнотекстовый доступ): <https://www.book.ru/book/918275>

7. Проблемы управления в сложных экономических и социальных системах: сборник статей / Под ред. В. А. Бородин. – М.: Русайнс, 2017. – 125 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа (полнотекстовый доступ): <https://www.book.ru/book/921310>.

8. Пугачев, В.П. Стратегическое управление человеческими ресурсами организации : учебное пособие / Пугачев В.П., Опарина Н.Н. – Москва : КноРус, 2021. – 207 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа (полнотекстовый доступ): <https://book.ru/book/936562>

9. Теория и практика управления развитием региональных экономических систем: монография / В. В. Безпалов и др. – М.: Русайнс, 2016. – 235 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа (полнотекстовый доступ): <https://www.book.ru/book/919941>.

10. Технологии эффективных моделей управления: теория и практика государственной поддержки развития малого бизнеса: монография / М. В. Хачатурян, М. В. Данилина, К. Ю. Багратуни. – М.: Русайнс, 2016. – 208 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа (полнотекстовый доступ): <https://www.book.ru/book/921389>.

## ***2. Учебно-методическое обеспечение раздела «Теоретико-методологические основы организации управления экономическими системами»***

### ***Основные литературные источники:***

1. Баринов, В.А. Организационное проектирование: учебник / В.А. Баринов. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 384 с.

2. Виханский, О.С. Менеджмент: Учебник / Виханский О.С., Наумов А.И. - 5-е изд., стереотипн. – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2013. – 576 с.

3. Государственное и муниципальное управление: Учебник / Под ред. Н.И. Захарова [Электронный ресурс]. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 288 с. + Доп. Материалы. – Режим доступа: <http://www.znaniium.com>.

4. Дорофиенко, В.В. Управленческое консультирование: учебное пособие / В.В. Дорофиенко, Л.М. Дедяева. – Донецк: ДонАУиГС, 2017. – 212 с.

5. Друкер, Питер Ф. Эффективное управление: экон. задачи и оптимальные решения / Питер. Ф. Друкер. – М.: Гранд : ФАИР-пресс, 2003. – 285 с.

6. Костенко, Е.П. История менеджмента: учебное пособие / Е.П. Костенко, Е.В. Михалкина; Южный федеральный университет. – Ростов-на-Дону: Издательство Южного федерального университета, 2014. – 606 с.

7. Мескон, М. Основы менеджмента / Мескон, М., Альберт М., Хедоури Ф. / Пер. с англ. – М.: Дело, 2007. – 702 с.

8. Методы исследования в менеджменте : учебное пособие / А.О. Блинов, И.И. Савельев, С.В. Никифорова, О.С. Рудакова. – Москва : КноРус,

2017. – 196 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.book.ru/book/922142>

9. Методы исследования в менеджменте : учебное пособие / А.О. Блинов, И.И. Савельев, С.В. Никифорова, О.С. Рудакова. – Москва : КноРус, 2017. – 196 с. – Режим доступа: <https://www.book.ru/book/922142>

10. Основы менеджмента: учебник. В 2-х ч. Ч. 1 / под общ. ред. В.В. Дорофиевко. – Донецк: ДонАУиГС, 2018. – 285 с.

11. Шемяков А. Д. Основы государственного и муниципального управления [Электронный ресурс] : учебное пособие / А. Д. Шемяков. - Электрон. текстовые дан. – Донецк : ГОУ ВПО ДонГУУ, 2016. – 505 с. – Режим доступа: <http://doi.org/10.5281/zenodo.57191>

### ***Дополнительные литературные источники:***

1. Басовский, Л.Е. Современный стратегический анализ: Учебник / Л.Е. Басовский. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 256 с.

2. Войтов, А.Г. Эффективность труда и хозяйственной деятельности. Методология измерения и оценки / А.Г. Войтов. - М.: Дашков и К, 2013. - 232 с.

3. Дафт, Р. Менеджмент / Р. Дафт. 8-е изд. / Пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2011. – 800 с. : ил. – (Серия «Классика МВА»).

4. Чудинов, О.О. Корпоративная социальная ответственность : учебное пособие / Чудинов О.О. – Москва : КноРус, 2020. – 195 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://book.ru/book/935525>

### ***3. Учебно-методическое обеспечение раздела «Менеджмент в экономических системах»***

#### ***Основные литературные источники:***

1. Балабанов, В.С. Инновационный менеджмент / В.С. Балабанов, М.Н. Дудин. – М.: Элит, 2014. – 282 с.

2. Веснин, В. Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2014. – 688 с.

3. Гладченко Т. Н. Контроллинг [Электронный ресурс] : учебное пособие / Т. Н. Гладченко, Ю. В. Фомин. – Электрон. текстовые дан. - Донецк : ДонГУУ, 2016. – 194 с. - Режим доступа: <http://doi.org/10.5281/zenodo.53129>

4. Дорофиевко В. В. Стратегическое планирование и бизнес-план : учебное пособие / В. В. Дорофиевко, Р. В. Ободец, С. В. Захаров, Я. В. Ободец. – Новочеркасск : Лик, 2019. – 302 с. - Режим доступа: <http://doi.org/10.5281/zenodo.3895891>.

5. Исаева, О. М. Управление человеческими ресурсами. Учебник и практикум / О.М. Исаева, Е.А. Припорова. – М.: Юрайт, 2016. – 246 с.

6. Ковалев, В. В. Основы теории финансового менеджмента / В.В. Ковалев. – М.: Проспект, 2018. – 534 с.

7. Медынский, В.Г. Инновационный менеджмент: Учебник / В.Г. Медынский. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 295 с.

8. Менеджмент организаций: учебник. В 2-х ч. Ч. 2 / под общ. ред. профессора В.В. Дорофиенко. – Донецк: ДонАУиГС, 2018. – 737 с.
9. Серенков, П.С. Методы менеджмента качества. Методология управления риском стандартизации / П.С. Серенков. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 221 с.
10. Тихомирова, О.Г. Менеджмент организации: теория, история, практика: Учебное пособие / Тихомирова О.Г., Варламов Б.А. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 256 с.
11. Теория организации и организационное поведение: учебник для студентов / Л.Б. Костровец, И.Ю. Беганская, Л.В. Черная, Л.В. Кулешова, М.А. Малик, Н.Г Яблонская. – Донецк: ДонГУУ, 2017. – 483 с.

***Дополнительные литературные источники:***

1. Виноградов, Л. В. Средства и методы управления качеством / Л.В. Виноградов, В.П. Семенов, В.С. Бурылов. - М.: Дрофа, 2017. - 224 с.
2. Гладченко Т. Н. Контроллинг проекта [Электронный ресурс] : учебное пособие / Т. Н. Гладченко, И. В. Костенок. – Электрон. текстовые дан. - Донецк : ДонГУУ, 2016. – 212с. - Режим доступа: <http://doi.org/10.5281/zenodo.53163>
3. Данилина, Е.И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом: Учебник для бакалавров / Е.И. Данилина, Д.В. Горелов и др. – М.: ИТК Дашков и К, 2016. – 208 с.
4. Ефимов, В. В. Средства и методы управления качеством: моногр. / В.В. Ефимов. – М.: КноРус, 2018. – 232 с.
5. Кибанов, А. Я. Управление персоналом. Учебное пособие / А.Я. Кибанов. – М.: КноРус, 2016. – 208 с.
6. Круглов, М. Г. Инновационный проект. Управление качеством и эффективностью / М.Г. Круглов. – Москва: Наука, 2018. – 567 с.
7. Никитина, Н. В. Финансовый менеджмент. Учебное пособие / Н.В. Никитина. – М.: КноРус, 2016.– 328 с.
8. Спивак, В. А. Лидерство. Учебник / В.А. Спивак. – М.: Юрайт, 2016. – 302 с.
9. Ричи, Ш. Управление мотивацией: 12 факторов мотиваций: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Управление персоналом», «Менеджмент организации», «Психология» / Ричи Ш., Мартин П., Лалаян Е.; Под ред. Климов Е.А. – М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 399 с.



ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ

ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ»

В данном документе прощито и скреплено печатью

*Владимир Шевеле* (14) листа

Ректор \_\_\_\_\_ Л.Б. Костровец

Дата: 14.09.2022

