Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

ИВАНОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджмента

ОДОБРЕНО:
Руководитель ОП
_____ В. И. Куликов
(подпись)
«01» сентября 2023 г.

Рабочая программа дисциплины

Управление продажами и закупками

Уровень высшего образования:	бакалавриат
Квалификация выпускника:	бакалавр
Направление подготовки:	38.03.02 Менеджмент
Направленность (профиль) образовательной программы:	Менеджмент организации

Иваново

1. Цели освоения дисциплины

Цели освоения дисциплины:

— усвоение студентами современных подходов, приемов и методов управления продажами на различных этапах заключения торговой сделки и формирование системы знаний и умений в области общения с покупателями;

— формирование у студентов знания о контрактной системе, правовом обеспечении, планировании и обосновании закупок, порядке осуществления закупок, контрактах, мониторинге, контроле, аудите и защите прав участников закупок в организациях.

Задачами дисциплины являются:

— рассмотреть основы контрактной системы;
— изучить законодательство Российской Федерации о контрактной системе в сфере закупок;
— рассмотреть процесс планирования и обоснования закупок в организациях;
— изучить механизм осуществления закупок в организациях;
— изучить порядок заключения, исполнения, изменения и расторжения контрактов;
— изучить мониторинг и аудит в сфере закупок.

Содержание дисциплины охватывает круг вопросов, связанных с экономической природой закупок в организациях.

2. Место дисциплины в структуре ОП

Дисциплина «Управление продажами и закупками» является дисциплиной по выбору и включена в часть дисциплин, формируемую участниками образовательных отношений, блока Б1 «Дисциплины» учебного плана.

Изучение дисциплины «Управление продажами и закупками» базируется на знаниях и умениях, полученных при освоении программ по дисциплинам «Маркетинг», «Бренд-менеджмент», «Социология управления», «Персональный менеджмент», «Основы управления человеческими ресурсами».

Для освоения данной дисциплины обучающийся должен:

Знать:

— основы психологии делового общения;
— теории мотивации.

Уметь:

— осуществлять выбор воздействий на личность и коллектив для достижения целей организации.

Владеть:

— системно-синергетическим видением проблем менеджмента в современных условиях России.

Компетенции, полученные в ходе изучения данной дисциплины, необходимы для изучения дисциплин «Производственный менеджмент», «Управление качеством», а также для прохождения производственной практики, организационно-управленческой.

3. Планируемые результаты обучения по дисциплине

3.1. Компетенции, формированию которых способствует дисциплина

При освоении дисциплины формируются следующие компетенции в соответствии с ФГОС ВО по данному направлению подготовки:

ПК-3 — способен разрабатывать и обеспечивать реализацию ассортиментной политики, программ лояльности, программ продвижения товаров, управлять закупками, продажами и брендами;

ПК-5 — способен оценивать тактическую и стратегическую позицию на рынке и конкурентоспособность организации;

ПК-8 — способен находить и оценивать новые бизнес-возможности, формулировать бизнес-идею, разрабатывать бизнес-проекты, управлять бизнесом.

3.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения формируемых компетенций

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

Знать:

— общую схему процесса продажи и специфику продаж на разных рынках и их сегментах (ПК-3);

— основы планирования и контроллинга продаж (ПК-3);

— основы построения организационных структур отделов продаж и регламентации деятельности менеджеров по продажам и продавцов (ПК-3);

— основы мотивации труда менеджеров по продажам и продавцов (ПК-3);.

— психологические особенности и специфику делового взаимодействия с людьми различных типов поведения (ПК-3);

— ключевые направления процесса взаимодействия с покупателями (ПК-3);

— технику и приемы продаж, используемые при работе с клиентами (ПК-3);

— потребности покупателя и способы влияния на принимаемые им решения (ПК-3).

— контрактной системы; круг участников (субъектов) контрактной системы, их права и обязанности (ПК-3);

— особенности организации и управления закупками в организациях городского хозяйства (ПК-3);

— способы закупок в контрактной системе, условия их применения, порядок проведения (ПК-3);

— понятие, порядок составления и внесения изменений государственного (муниципального) контракта (гражданско-правового договора) (ПК-3);

— основания и порядок осуществления (ПК-3);

— мониторинга, аудита и контроля закупок (ПК-3).

Уметь:

— выбирать предпочтительную структуру отдела продаж и наилучшее распределение работ между сотрудниками отдела (ПК-5);

— планировать продажи по регионам, ассортименту и месяцам (ПК-5);

— контролировать процесс продаж (ПК-5);

— мотивировать менеджеров по продажам и продавцов к росту и сохранению высоких конечных коммерческих результатов (ПК-5);

— мотивировать потенциальных клиентов к покупкам (ПК-5);

— формировать потребительскую лояльность (ПК-5);

— устанавливать требования к участникам закупок (ПК-5);

— готовить проект, уметь заключать, изменять, расторгать контракт (ПК-5);

— координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений (ПК-5);

— осуществлять контроль и самоконтроль размещенных закупок на соответствие законодательству (ПК-5).

Иметь практический опыт/Иметь навыки:

— экспертно-интуитивными и математико - статистическими техниками прогнозирования рынка и планирования продаж (ПК-8);

— техниками проведения бесед и переговоров с клиентам (ПК-8);

— определения наилучших путей решения проблемных ситуаций (ПК-8);
— навыками поэтапного контроля условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов (ПК-8).

4. Объем и содержание дисциплины

Объем дисциплины составляет 2 зачетных единиц (72 академических часов),

4.1. Содержание дисциплины по разделам (темам), соотнесенное с видами и трудоемкостью занятий лекционно-семинарского типа

Объем иной контактной работы и самостоятельной работы обучающегося по дисциплине указан в учебном плане образовательной программы.

№ п/п	Разделы (темы) дисциплины	Семестр	Виды занятий, их объем (в ак.часах, по очной форме обучения)		Формы текущего контроля успеваемости (по очной форме обучения) Формы промежуточной аттестации
			Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа	
1.	Организация работы отдела продаж. Введение в проблематику дисциплины, представление рабочей программы, осмысление требований к организации процесса обучения, самостоятельной работы и форм аттестации	7	2	2	Входная диагностика: тест с последующим обсуждением результатов. Устные ответы по вопросам семинара.
2.	Структура продажи.	7	2	2	Устные ответы по вопросам семинара. Проверка выполнения задания
3.	Установление и поддержание контакта. Основные психологические типы поведения клиентов	7	2	2	Устные ответы по вопросам семинара. Проверка выполнения задания
4.	Основы управления закупками в организациях	7	2	2	Устные ответы по вопросам семинара. Проверка выполнения задания
5.	Законодательство Российской Федерации о контрактной системе в сфере закупок	7	2	2	Устные ответы по вопросам семинара. Проверка выполнения задания
6.	Планирование и обоснование закупок в организациях	7	2	2	Устные ответы по вопросам семинара. Проверка выполнения задания
7.	Осуществление закупок в организациях. Контракты	7	2	2	Устные ответы по вопросам семинара. Проверка выполнения задания

8.	Мониторинг, контроль, аудит и защита прав и интересов участников закупок Подведение и анализ промежуточных результатов освоения дисциплины	7	4	2	Устные ответы по вопросам семинара. Проверка выполнения задания
Итого по дисциплине:			18	16	Зачет

4.2. Развернутое описание содержания дисциплины по разделам (темам)

Тема 1. Организация работы отдела продаж.

Введение в проблематику дисциплины, представление рабочей программы, осмысление требований к организации процесса обучения, самостоятельной работы и форм аттестации.

Сущность, цели и основные задачи управления продажами. Субъекты и объекты продаж. Цикл управления продажами и сервисом.

Целеполагание создания отдела исходя из миссии компании. Среднесрочные и краткосрочные цели. Критерии SMART в управлении продажами. Структурирование работы отдела продаж. Структура регламентов: положение об отделе продаж, должностные инструкции. От регламентации бизнес-процессов отдела продаж к их автоматизации. Определение (изменение) формата отделов зависимости от целей. Перестройка и обновление бизнес-процессов.

Планы «сверху вниз» и «снизу вверх». Четыре шага планирования продаж: рыночная информация и повышение точности принятия решений; прогноз емкости рынка; план общих продаж компании по годам; план продаж по регионам, ассортименту и месяцам. Подходы к расчету емкости рынка: макроподход через производство, импорт, экспорт и остатки; статистика продаж; удельное душевое потребление; массовые опросы клиентов и потребителей; ориентация на продажи ключевых игроков (крупнейших компаний); определение рынка товара как процента от ВВП или розничного рынка; определение емкости рынка исходя из средней выручки на сотрудника и их количества. Планирование от продаж и планирование от рынка. Ассортиментное планирование. Бюджетирование в отделе. Сопровождение и коррекция планов. Оценка планов. Работа со смежными подразделениями – повышение эффективности общего планирования. Внутренний и внешний контроль продаж. Ключевые показатели и факторы коммерческой эффективности и результативности.

Определение, корректировка численности персонала. Штатное расписание – создание и обновление. Мотивация удалённого персонала. Самомотивация, мотивация сотрудников материальная, финансовая. Мотиваторы и антимотиваторы в товарных продажах. Конфликты в процессе продаж, методы их разрешения. Психологические факторы успешных продаж. Роль наставничества в управлении продажами. Построение эффективной системы оплаты труда менеджеров по продажам и продавцов. Вертикальный и горизонтальный рост персонала

Тема 2. Структура продажи

Сбыт как основной показатель эффективности коммерческой деятельности. Взаимосвязь сбытовой деятельности и маркетинга. Каналы сбыта: прямые и косвенные. Управление каналами сбыта. Стратегии эксклюзивного, селективного и интенсивного сбыта. Стратегии товародвижения: тяни и толкай.

Структура продаж и ее эффективность. Активные и пассивные продажи. Виды структур, их преимущества и недостатки. Цели при формировании структуры продаж. Показатели эффективности службы продаж. Анализ сбытовых издержек. Управление дебиторской задолженностью в условиях роста компании и кризисной ситуации. Планирование в продажах: цели – мероприя-

тия – мотивация – бюджет – контроль. Концепция потребительского капитала в продажах. Капитал удержания клиентов. Сравнительная эффективность инструментов формирования потребительской лояльности.

CRM-системы: критерии выбора, этапы внедрения в отдел продаж. Входящая и исходящая информация клиентской базы. Сегментация клиентов. Особенности работы со старыми, новыми, перспективными и vip-клиентами. Пирамида клиентов. Работа с клиентской базой в зависимости от стратегии. Основные роли продавцов: разведчики, охотники, фермеры, технические специалисты.

Тема 3. Установление и поддержание контакта. Основные психологические типы поведения клиентов

Этапы взаимодействия с клиентом. Особенности и значение каждого этапа. Планирование разработки новых клиентов. "Вход с улицы": барьеры и ресурсы. Планирование разговора: личная подготовка к контакту, настройка на собеседника. Планирование личной встречи.

Информационные каналы, позволяющие установить первичный контакт, вербальное и невербальное в общении. Техника присоединения: подстройка по позе, жестам, словам, голосу. Управление контактом: схема "ведения" клиента. Преодоление возражений и отказов покупателей. Техники активного слушания. Приемы позитивного выражения своих взглядов. Создание условий и завершение сделки по продажам. Специфика телефонного контакта. Выработка собственного стиля телефонного общения. Построение первой фразы.

Выявление потребностей. Выявление основного интереса клиента. Виды и предназначение вопросов. Управление контактом с помощью вопросов. Подготовка и использование аргументов. Методики и навыки диалога. Типы клиентов. Особенности взаимодействия с различными типами клиентов. Презентация исходя из истинных потребностей клиента.

Тема 4. Основы управления закупками в организациях

Цели, задачи и принципы контрактной системы. Участники контрактной системы, их права и обязанности. Основные принципы, понятия и термины, применяющиеся в российской системе закупок для обеспечения государственных и муниципальных нужд. Система осуществления закупок в контексте социальных, экономических и политических процессов Российской Федерации.

Основные принципы, заложенные в основу создания контрактной системы в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения нужд организаций городского хозяйства (далее – контрактная система). Цели и задачи создания и функционирования контрактной системы, информационное обеспечение контрактной системы. Участники контрактной системы, их права и обязанности, порядок создания, организация работы, функции контрактной службы (контрактного управляющего).

Контрактная служба. Контрактные управляющие. Комиссия по осуществлению закупок. Информационное обеспечение контрактной системы в сфере закупок. Порядок организации электронного документооборота.

Тема 5. Законодательство Российской Федерации о контрактной системе в сфере закупок

Действующая российская нормативная правовая база, регламентирующая вопросы закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд.

Нормативные правовые акты, принятые в развитие законодательства, регулирующего закупки товаров, работ, услуг для государственных и муниципальных нужд. Применение антимонопольного законодательства при осуществлении закупок товаров, работ и услуг.

Тема 6. Планирование и обоснование закупок в организациях

Планирование и обоснование закупок. Централизованные закупки. Понятие и порядок формирования и изменения планов закупок и планов-графиков закупок в организациях городского хозяйства; обоснование закупок. Понятие начальной (максимальной) цены контракта, ее назначение, методы определения.

Тема 7. Осуществление закупок в организациях. Контракты

Способы определения поставщиков (подрядчиков, исполнителей): общая характеристика способов, основные правила выбора. Требования к участникам закупки. Антидемпинговые меры при проведении конкурса и аукциона. Правила описания объекта закупки. Порядок составления технического задания. Нормирование в сфере закупок.

Порядок проведения конкурсов, включая конкурсы с ограниченным участием, двухэтапные конкурсы. Оценка заявок, окончательных предложений участников закупки и критерии этой оценки. Порядок осуществления закупок путем проведения аукциона. Порядок осуществления закупок способом запроса котировок. Порядок осуществления закупок способом запроса предложений. Осуществление закупки у единственного поставщика (подрядчика, исполнителя). Особенности закупок, осуществляемых бюджетным, автономным учреждениями, государственным, муниципальным унитарным предприятиями и иными юридическими лицами.Особенности отдельных видов закупок организаций городского хозяйства.

Порядок заключения, исполнения, изменения и расторжения контрактов. Структура контрактов, опыт их заключения. Особенности государственного контракта как вида договора, терминология условий поставок, цена контракта и условия платежа. Сроки, условия вступления контракта в силу, ответственность сторон. Приемка продукции. Экспертиза результатов контракта и привлечение экспертов. Рассмотрение споров, обстоятельств непреодолимой силы. Структура контракта, порядок ведения реестра контрактов.

Тема 8. Мониторинг, контроль, аудит и защита прав и интересов участников закупок

Мониторинг и аудит в сфере закупок в организациях городского хозяйства. Общественный контроль и общественное обсуждение закупок. Ответственность заказчиков, работников контрактных служб, контрактных управляющих, членов комиссий по осуществлению закупок за нарушение законодательства Российской Федерации в сфере закупок. Обзор административной и арбитражной практики. Способы защиты прав и законных интересов участников процедуры закупки. Порядок обжалования действий (бездействия) заказчика, уполномоченного органа, специализированной организации, комиссии по осуществлению закупок, должностного лица контрактной службы заказчика, оператора электронной торговой площадки по осуществлению закупок.

Подведение и анализ промежуточных результатов освоения дисциплины

5. Образовательные технологии

Учебный процесс по дисциплине «Управление продажами и закупками» основан на использовании следующих образовательных технологий:

1. Технология проблемного обучения – основные темы курса на лекционных и практических занятиях раскрываются через постановку и последующее разрешение проблемы в области ключевых положений и законов организации.

2. Технология учебной дискуссии, используемая как на лекции при разборе наиболее проблемных моментов, так и на практических занятиях.

3. Технология тестового контроля качества образования – по завершении теоретического обучения выполняется итоговый тест по дисциплине.

4. Рейтинговая технология контроля качества образования - итоговая оценка по дисциплине определяется величиной рейтинга, в котором отражается работа в течение семестра и ответы на экзамене.

5. Технология смешанного обучения как информационная технология, используемая при осуществлении образовательного процесса.

6. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся

Изучение дисциплины «Управление продажами и закупками» в значительной степени базируется на самостоятельной работе студентов.

В качестве учебно-методического обеспечения самостоятельной работы студентов по дисциплине выступают:

- вопросы для самостоятельного контроля знаний студентов, позволяющие закрепить знания, полученные на лекциях, практических занятиях;
- планы и методические рекомендации к практическим занятиям, выполнение которых в основном ориентировано на выработку необходимых умений и навыков;
- методические указания по выполнению итогового контрольного задания.

Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов размещено в ЭИОС «Мой университет».

Полностью весь методический материал по обеспечению самостоятельной работы студентов приводится в Приложении 1 к рабочей программе.

7. Характеристика оценочных средств для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

Система контроля включает: входной, текущий контроль и промежуточный контроль по дисциплине.

Входной контроль осуществляется в форме тестирования.

Текущий контроль осуществляется в следующих формах: оценка устных выступлений, оценка выполненных практических заданий, тесты по дисциплине.

Объектами оценивания выступают:

- активность на занятиях, уровень выполнения различных видов заданий;
- посещаемость всех видов занятий по аттестуемой дисциплине;
- степень усвоения теоретических знаний;
- уровень овладения практическими умениями и навыками по всем видам учебной работы;
- результаты самостоятельной работы.

Промежуточный контроль осуществляется в форме зачета.

Текущий контроль и промежуточный контроль по дисциплине тесно связаны между собой системой рейтинговой оценки.

Основой итогового (заключительного) контроля является балльно-рейтинговая система оценки овладения студентами установленными компетенциями. шкале. Оценка за работу в семестре осуществляется по следующим направлениям:

1) Активность на занятиях — 5 баллов за ответ оцененный на «отлично», 3 балла — за ответ, оцененный на «хорошо», 1 балл— за ответ, оцененный на «удовлетворительно», 0 балов — за ответ, оцененный на «неудовлетворительно».

2) Итоговая контрольная работа — до 10 баллов.

3) Тестирование по дисциплине — до 15 баллов.

Максимальный суммарный балл текущих оценок ― 60 баллов.

Максимальная рейтинговая оценка ответа на зачете — 50 баллов.

Рейтинговая оценка текущей успеваемости и рейтинговая оценка ответов на зачете складывается в единую интегральную, которая переводится в традиционную зачетную оценку по следующей шкале: 85 и более баллов — «автоматический зачет»,70—84 баллов — «зачет с ответом», 50 —69 баллов — «условный зачет (с выполнением теста во время сдачи зачета)», менее 500 баллов — «незачет».

Типовые варианты тестовых заданий, контрольных вопросов, практических заданий, вопросы к зачету представлены в фонде оценочных средств (Приложение 2).

8. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

Основная литература

1. Лукич, Р. Управление продажами; учебное пособие/ Р. Лукич. - М. : Альпина Паблишер, 2016. - 211 с. : ил., табл. - ISBN 978-5-9614-2243-6 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: //biblioclub.ru/index.php?page=book&id=279013

2. Гафурова Г. Т. Управление государственными (муниципальными) закупками : учеб. пособие / Г.Т. Гафурова. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 331 с. — (Высшее образование: Магистратура). — www.dx.doi.org/10.12737/textbook_5cacad994953a6.30893246. - ISBN 978-5-16-107825-9. - Текст : электронный. - URL: https://new.znanium.com/catalog/product/1017176

Нормативно-правовые документы (НПД):

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Ч 1 от 21.10.1994 г., ч. 2 от 22.12.1995 г.

2. Налоговый кодекс Российской Федерации. Ч. 1 от 31.07.1998 г. № 146-ФЗ (с изменениями и дополнениями); ч.2 от 05.08.2000 г. № 117-ФЗ (с изменениями и дополнениями)

3. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях от 30.12.2001 N 195-ФЗ (с изменениями и дополнениями)

4. Федеральный закон «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» от 05.04.2013 N 44-ФЗ (с изменениями и дополнениями)

5. Федеральный закон «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» от 18.07.2011 N 223-ФЗ (с учетом изменений и дополнений)

Дополнительная литература

1. Джоббер, Д. Продажи и управление продажами=SELLING & SALES MANAGEMENT : учебное пособие / Д. Джоббер, Д. Ланкастер ; пер. В.Н. Егоров. - М. : Юнити-Дана, 2015. - 622 с. : табл., граф., схемы - ISBN 5-238-00465-6 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: //biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114548

2. Олейник, К. Всё об управлении продажами / К. Олейник, С. Иванова, Д. Болдогоев ; под ред. Ю. Быстровой. - 3-е изд. - М. : Альпина Бизнес Букс, 2016. - 331 с. : ил., табл. - ISBN 978-5-9614-4658-6 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: //biblioclub.ru/index.php?page=book&id=279847

3. Иванов В. В. Механизмы управления государственными закупками : монография / В.В. Иванов, И.И. Григ. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 207 с. — (Научная мысль). — DOI 10.12737/monography_5901da38b92dc1.64474579. - ISBN 978-5-16-105778-0. - Текст : электронный. - URL: https://new.znanium.com/catalog/product/1079863

3. Мельников В. В. Государственные и муниципальные закупки : в 2 ч. Часть 1: Эволюция способов закупок в Российской Федерации : учебное пособие / В.В. Мельников. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 165 с. — (Высшее образование : Магистратура). — DOI 10.12737/textbook_5a2e632f167e94.87223177. - ISBN 978-5-16-105997-5. - Текст : электронный. - URL: https://new.znanium.com/catalog/product/1079854

Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»:

1. Система электронной поддержки образовательного процесса «Мой университет» https://uni.ivanovo.ac.ru;
2. БИГ-Петербург. Публикации по менеджменту. http://www.big.spb.ru
3. Электронная библиотека Grebennikon. http://www.grebennikon.ru
4. HR-Portal. Организационная и корпоративная культура. http://www.hr-portal.ru/pages/okk/kp.php

Система электронной поддержки образовательного процесса «Мой университет» https://uni.ivanovo.ac.ru

Электронные образовательные ресурсы и профессиональные базы данных
1. Электронная библиотека Ивановского государственного университета: http://lib.ivanovo.ac.ru/index.php/polnotekstovye-resursy/elibnew
2. Электронно-библиотечная система "Университетская библиотека онлайн» http://lib.ivanovo.ac.ru/index.php/polnotekstovye-resursy/ebs-universitetskaya-biblioteka
3. «Сетевая электронная библиотека» (СЭБ) на базе ЭБС «ЛАНЬ»: http://lib.ivanovo.ac.ru/index.php/polnotekstovye-resursy/seb-lan

Информационно-справочные системы:
СПС КонсультантПлюс

Программное обеспечение:
операционная система Microsoft Windows, Internet Explorer, Microsoft Defender, Adobe Acrobat Reader, Moodle.

9. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Учебные аудитории:

- для проведения занятий лекционного типа с комплектом специализированной учебной мебели и техническими средствами обучения, служащими для предоставления учебной информации большой аудитории;

- для проведения занятий семинарского типа, консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации с комплектом специализированной учебной мебели и техническими средствами обучения.

Помещение для самостоятельной работы, оснащенное комплектом специализированной учебной мебели, компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в ЭИОС.

Демонстрационное оборудование: ноутбук, проектор, экран. Учебно-наглядные пособия в виде презентаций для занятий лекционного типа, обеспечивающие тематические иллюстрации.

Автор рабочей программы дисциплины: *доцент кафедры менеджмента, кандидат экономических наук, доцент Савин Валентин Эдуардович*

Программа рассмотрена и утверждена на заседании кафедры *менеджмента*
«_01_» __сентября__ 20_23_г., протокол № _1_

Программа обновлена
протокол заседания кафедры № _____ от «_____» _____20 ____ г.
Согласовано:
Руководитель ОП _____ В. И. Куликов
(подпись)

Программа обновлена
протокол заседания кафедры № _____ от «_____» _____20 ____ г.
Согласовано:
Руководитель ОП _____ И.О. Фамилия
(подпись)

Программа обновлена
протокол заседания кафедры № _____ от «_____» _____20 ____ г.
Согласовано:
Руководитель ОП _____ И.О. Фамилия
(подпись)