

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Владимирский государственный университет  
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых»  
(ВлГУ)



УТВЕРЖДАЮ  
Проректор по УМР

А.А. Панфилов

« 30 » ноября 2015 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

«Менеджмент стейкхолдеров»  
(наименование дисциплины)

Направление подготовки 43.03.01 «Сервис» \_\_\_\_\_

Профиль подготовки: «Социально-культурный сервис»

Уровень высшего образования: бакалавриат

Форма обучения: очная \_\_\_\_\_  
(очная, очно-заочная, заочная)

Семестр	Трудоем- кость зач. ед, час.	Лек- ций, час.	Практич. занятий, час.	Лаборат. работ, час.	СРС, час.	Форма промежуточного контроля (экз./зачет)
8 сем.	2,72	18	18		36	Зачет с оценкой
Итого	2,72	18	18		36	Зачет с оценкой

Владимир, 2015 г.

*Handwritten signature*

## 1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Целями освоения дисциплины (модуля) «Менеджмент стейкхолдеров» являются:

1. Дать совокупность знаний по общим вопросам стратегического менеджмента.
2. Сформировать знания по общим вопросам управления стейкхолдерами, а также сотрудничества с ними.
3. Выявить ключевые группы стейкхолдеров.
4. Овладение практическими навыками деятельности в профессиональной сфере.
5. Подготовить грамотного работника к следующим видам профессиональной деятельности: аналитическая; проектно-экономическая; организационно-управленческая; консалтинговая; научно-исследовательская; педагогическая.

Задачи дисциплины:

1. Разъяснить основные понятия.
2. Объяснить студентам каким образом стейкхолдеры оказывают влияние на организацию и какие имеют интересы.
3. Дать совокупность знаний о заинтересованных сторонах как о подходе, который часто применяется для идентификации и изучения поля воздействия (силового поля), сформированного определенными агентами, влияющими на достижение целей компании.
4. Ознакомиться с общими инструментами управления стейкхолдерами.
5. Дать будущим специалистам классификацию стейкхолдеров.
6. Ознакомить с общим принципом работы со стейкхолдерами.

## 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ «МЕНЕДЖМЕНТ СТЕЙКХОЛДЕРОВ» В СТРУКТУРЕ ОПОП ВО.

Дисциплина «Менеджмент стейкхолдеров» входит в вариативную часть дисциплин по выбору Б1.В.ДВ.9.1. ОПОП бакалавров по направлению 43.03.01 «Сервис», по профилю «Социально-культурный Сервис» с нормативным сроком обучения – 4 года.

Дисциплина находится в логической и содержательно-методической взаимосвязи с другими частями ОПОП. В процессе изучения курса у обучаемых формируются как компетенции, направленные на приобретение культуры мышления, способности к обобщению, правовому анализу и синтезу информации, так и компетенции, отражающие потребности регионального рынка труда и перспективы его развития.

Знания, которыми обладает студент после изучения предшествующих курсов учебных дисциплин «Сервисология», «Маркетинг в проектном управлении», «Командообразование в управлении проектами», «Системный анализ», «Правовое регулирование профессиональной деятельности» являются основой для дальнейшего углубленного изучения дисциплины «Менеджмент стейкхолдеров», «Организационные формы управления проектами» понимания закономерностей государственно-правового регулирования в сфере государственного управления, способности организовать деятельность в соответствии с действующим законодательством.

## 3. КОМПЕТЕНЦИИ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) «МЕНЕДЖМЕНТ СТЕЙКХОЛДЕРОВ».

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:  
-способностью работать в команде, толерантно воспринимать социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия (ОК-4);

-готовностью к участию в проведении исследований социально-психологических особенностей потребителя с учетом национально-региональных и демографических факторов (ПК-4).



В результате освоения дисциплины обучающийся должен демонстрировать следующие результаты образования:

- 1) знать: как работать в команде, учитывая специфические особенности каждого сотрудника (ОК-4), как проводить исследования социально-психологических особенностей потребителя с учетом национально-региональных и демографических факторов (ПК-4);
- 2) уметь: работать в команде, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия (ОК-4), проводить исследования социально-психологических особенностей потребителя (ПК-4);
- 3) владеть: навыками работы в команде (ОК-4), знаниями, которые способствуют распознавать особенности каждого потребителя с учетом национально-региональных и демографических факторов (ПК-4).

**4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) «МЕНЕДЖМЕНТ СТЕЙКХОЛДЕРОВ».** Общая трудоемкость дисциплины составляет 2 зачетных единицы, 72 часа.

№ /п	Раздел (тема) дисциплины	Семестр	Неделя семестра	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)						Объем учебной работы, с применением интерактивных методов (в часах / %)	Формы текущего контроля успеваемости (по неделям семестра), форма промежуточной аттестации (по семестрам)	
				Лекции	Семинары	Практические	Лабораторные работы	Контрольные	СРС			КП / КР
1	Роль и функции управления отношениями со стейкхолдерами в проектах	8	1	2		2			6		2ч; 33%	
2	Анализ моделей взаимоотношений со стейкхолдерами в проекте	8	2-3	2		2			6		2ч; 33%	
3	Классификация и мэппинг стейкхолдеров проектов	8	4-5	2		2			8		2ч; 25%	Рейтинг-контроль
4	Оценка уровня зрелости отношений со стейкхолдерами в проектах	8	5-6	2		2			4		2ч; 50%	
5	Классификация ожиданий и гармонизация интересов стейкхолдеров	8	7-8	2		2			2		2ч; 50%	
6	Оценка и классификация влияния	8	9	4		4			2		2ч; 50%	

	стейкхолдеров проектов											
7	Выбор стратегии коммуникации со стейкхолдерами проектов	8	9-14	2		2		4		4ч; 50%	Рейтинг-контроль	
8	Самоуправление и распределение командных ролей	8	15-18	2		2		4		2ч; 50%	Рейтинг-контроль	
Всего		8	18	18		18	контр	36		18ч; 50%	Зачет с оценкой	

Матрица соотнесения тем/разделов учебной дисциплины/модуля и формируемых в них профессиональных компетенций представлена в таблице.

Темы, разделы дисциплины	Количество часов	Компетенции		Σ общее число компетенций
		ОК-4	ПК-4	
Тема 1. Роль и функции управления отношениями со стейкхолдерами в проектах	10	+	+	2
Тема 2. Анализ моделей взаимоотношений со стейкхолдерами в проекте	16	+	+	2
Тема 3. Классификация и мэппинг стейкхолдеров проектов	18	+	+	2
Тема 4. Оценка уровня зрелости отношений со стейкхолдерами в проектах	17	+	+	2
Тема 5. Классификация ожиданий и гармонизация интересов стейкхолдеров	8	+	+	2
Тема 6. Оценка и классификация влияния стейкхолдеров проектов	10	+	+	2
Тема 7. Выбор стратегии коммуникации со стейкхолдерами проектов	18	+	+	2
Тема 8. Самоуправление и распределение командных ролей	38	+	+	2
Зачет с оценкой		+	+	
Итого	72			
Вес компетенции		1	1	

## СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛОВ ДИСЦИПЛИНЫ

### Перечень тем лекционных занятий

**Тема 1. Роль и функции управления отношениями со стейкхолдерами в проектах -2 часа**

Понятия стейкхолдеров, стейквочеров, стейккиперов. Развитие теории стейкхолдеров. Сущность и значение стейкхолдерского подхода в управлении проектами.

**Тема 2. Анализ моделей взаимоотношений со стейкхолдерами в проекте -2 часа**

Модель взаимоотношений со стейкхолдерами Фримана. Принципы взаимоотношений со стейкхолдерами Кларксона. Модели классификации стейкхолдеров Гарднера, Саваж и Никса.

**Тема 3. Классификация и мэппинг стейкхолдеров проектов -2 часа**

Классификация стейкхолдеров. Стейкхолдеры на стадиях жизненного цикла бизнес-структуры. Как ведется учет и степень вовлечения стейкхолдеров. Общий принцип работы



со стейкхолдерами. Анализ формы участия стейкхолдеров в проекта, оценка интересов и вкладов стейкхолдеров проекта.

**Тема 4. Оценка уровня зрелости отношений со стейкхолдерами в проектах -2 часа**

Ключевые стейкхолдеры проекта. Основные различия проектов.

**Тема 5. Классификация ожиданий и гармонизация интересов стейкхолдеров -2 часа**

Классификация стейкхолдеров по их влиянию на целевую функцию предпринимательской структуры. Структура механизма управления отношениями со стейкхолдерами в проектах. **Тема 6. Оценка и классификация влияния стейкхолдеров проектов -4 часа**

Классификация видов стейкхолдеров. Внутренние и внешние стейкхолдеры.

**Тема 7. Выбор стратегии коммуникации со стейкхолдерами проектов -2 часа**

Виды стратегий взаимодействия со стейкхолдерами. Оценка эффективности взаимодействия со стейкхолдерами проекта. Виды стратегий коммуникации со стейкхолдерами проекта.

**Тема 8. Самоуправление и распределение командных ролей -2 часа**

Стратегическое развитие команды; внутрикомандное управление; проблемы самоуправления командой.

### **Перечень тем практических занятий**

**Тема 1. Роль и функции управления отношениями со стейкхолдерами в проектах.**

Практическое занятие № 1. Процессы управления отношениями со стейкхолдерами в ИСО 21500.

Практическое занятие № 2. Методы идентификации стейкхолдеров проектов.

**Тема 2. Анализ моделей взаимоотношений со стейкхолдерами в проекте.**

Практическое занятие № 3. Проектное и стратегическое управление.

Практическое занятие № 4. Матрица приоритетов. 4 модели PR. Создание инструментов.

**Тема 3. Классификация и мэппинг стейкхолдеров проектов.**

Практическое занятие № 5. Фиксация и оценка потребностей и ожиданий стейкхолдеров проектов.

Практическое занятие № 6. Формулирование требований стейкхолдеров проектов.

**Тема 4. Оценка уровня зрелости отношений со стейкхолдерами в проектах.**

Практическое занятие № 7. Ранжирование по силе, степени участия, ценности, готовности и безотлагательности участия стейкхолдера в проекте.

Практическое занятие № 8. Формы определения участия объекта в организации.

**Тема 5. Классификация ожиданий и гармонизация интересов стейкхолдеров.**

Практическое занятие № 9. Оценка реального и желаемого уровня поддержки и лояльности стейкхолдеров проектов.

Практическое занятие № 10. Методы вовлечения стейкхолдеров для роста поддержки и лояльности.

**Тема 6. Оценка и классификация влияния стейкхолдеров проектов.**

Практическое занятие № 11. Степень влияния стейкхолдеров на бизнес.

Практическое занятие № 12. Методы оценки влияния.

Практическое занятие № 13. Внутренние и внешние стейкхолдеры.

Практическое занятие № 14. Оценка влияния стейкхолдеров проектов.

**Тема 7. Выбор стратегии коммуникации со стейкхолдерами проектов.**

Практическое занятие № 15. Выбор стратегии коммуникации.



Практическое занятие № 16. Структура плана коммуникаций.

**Тема 8. Самоуправление и распределение командных ролей.**

Практическое занятие № 17. Проблемы самоуправления командой.

Практическое занятие № 18. Конфликты и переговорный процесс в организации.

#### **5. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ дисциплины «Менеджмент стейкхолдеров»**

В процессе освоения дисциплины «Менеджмент стейкхолдеров» применяются образовательные технологии, обеспечивающие развитие компетентного подхода, формирования у студентов профессиональных компетенций. Образовательные технологии реализуются через такие формы организации учебного процесса, как лекции, практические занятия и самостоятельная работа. Кроме вводных и обзорных лекций следует использовать проблемные лекции и лекции-диалоги. При этом лектор, докладывая проблемную ситуацию, активизирует процесс обучения. Проблемные лекции считаются наиболее оптимальными для учебного процесса, так как образовательная деятельность имеет в своей основе решение проблемных ситуаций. В результате диалога лектора с аудиторией у студентов развивается мышление, позволяющее избежать пассивного восприятия информации и содействовать свободному обмену мнениями. Для развития образного мышления у студентов необходимо использовать мультимедийное сопровождение лекций и видеоматериалов.

Предполагается использование следующих интерактивных форм проведения занятий:

- проблемные лекции и лекции-диалоги (темы 2, 4, 7, 8)
- разбор конкретных ситуаций (темы 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8);
- деловые и ролевые игры (темы 1, 4, 7);
- психологические тренинги (темы 4, 7).

Удельный вес занятий, проводимых в интерактивной форме в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта составляет не менее 30% аудиторных занятий, занятия лекционного типа не превышают 50% от общей величины аудиторных занятий.

#### **6. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ, ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ИТОГАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ**

Промежуточная аттестация по итогам освоения дисциплины «Менеджмент стейкхолдеров» направлена на закрепление основных элементов теоретического и практического курса. В ходе ее реализации по предварительно выданным студентам заданиям предусмотрены следующие формы контроля:

1. Рейтинг-контроль.
2. Решение ситуационных задач в рамках практических работ.
3. Индивидуальные и коллективные консультации по практической работе.
4. Выступление и оппонирование на практических занятиях.
5. Контрольная работа.
6. Зачет с оценкой.

Текущий контроль также сопровождают участие в интерактивных играх, упражнениях, тренингах, а также проведение тестирования. Промежуточная аттестация по курсу осуществляется в форме зачета с оценкой.

#### **Промежуточная аттестация Список вопросов к зачету**

1. Основные понятия и сущность проект-менеджмента.
2. Механизм управления проектами. Структура управления проектами.
3. Основные и вспомогательные процессы и процедуры, составляющие механизмы управления проектами.

4. Организация управления проектами. Формирование команды для работы над проектом. Понятие команды проекта.
5. Основные характеристики команды: профессиональный, возрастной состав, функциональная структура, уровни управления, распределение ответственности.
6. Содержание мотивационной программы, «мотиваторы» для персонала проекта.
7. Бизнес-среда менеджмента проекта на предприятии. Организация благоприятного климата в команде проектирования. Монетарная мотивация и репрессивные мероприятия.
8. Корпоративные стратегии управления крупными проектами. Вертикаль власти, распределение полномочий.
9. Развитие теории стейкхолдеров. Модель взаимоотношений со стейкхолдерами Фримана.
10. Принципы взаимоотношений со стейкхолдерами Кларксона.
11. Понятия стейкхолдеров, стейквочеров, стейккиперов.
12. Модели классификации стейкхолдеров Гарднера, Саваж и Никса
13. Модели классификации стейкхолдеров «Власть – легитимность – срочность» и «Отношение-намерения и Знание», «Власть-интересы-отношение»
14. Структура механизма управления отношениями со стейкхолдерами в проектах
15. Методы оценки уровня зрелости отношений со стейкхолдерами
16. Методы идентификации стейкхолдеров проектов
17. Методы классификации и ранжирования стейкхолдеров проектов
18. Фиксация и оценка потребностей и ожиданий стейкхолдеров проектов
19. Формулирование требований стейкхолдеров проектов
20. Методы гармонизации интересов стейкхолдеров проектов

**Текущий контроль**  
**Тестовые задания к рейтинг-контролю**  
**Рейтинг-контроль № 1**

1. Организационные стейкхолдеры и их интересы.
2. Формулирование требований стейкхолдеров проектов.
3. Теории и практики управления стейкхолдерами.
4. Управление изменениями, конфликтами и технологией медиации.
5. Построение организационной культуры взаимного уважения и доверия.
6. Модели взаимоотношений со стейкхолдерами.
7. Подходы к организации взаимодействия со стейкхолдерами.
8. Типичные интересы основных групп влияния.
9. Управление стейкхолдерами и сотрудничество с ними.

**Рейтинг-контроль № 2**

1. Анализ формы участия стейкхолдеров в проекта.
2. Оценка интересов и вкладов стейкхолдеров проекта.
3. Понятия ключевых стейкхолдеров проекта.
4. Конфликты между стейкхолдерами и способы их предотвращения.
5. Особенности функционирования сферы денежно-кредитных отношений.
6. Характеристика системы стратегического управления денежно-кредитными отношениями и их элементами.
7. Управление стейкхолдерами и сотрудничество с ними.
8. Традиционные методы управления внешними стейкхолдерами.
9. Внутренние стейкхолдеры как конкурентные ресурсы.
10. Цели и потребности организации и стейкхолдеров.



### Рейтинг-контроль № 3

1. Стратегическое партнерство.
2. Формирование сетевых структур.
3. Конфликты ожиданий стейкхолдеров.
4. Воздействие стейкхолдеров на процесс стратегического изменения.
5. Источники власти, доступные для внутренних и внешних стейкхолдеров.
6. Использование власти при принятии стратегических решений
7. Каковы источники власти, доступные внутренним группам влияния?
8. Некоторые из распространенных конфликтов между группами влияния.
9. Взаимоотношения компаний со стейкхолдерами.
10. Роль стейкхолдеров в процессе определения требований.

#### Темы контрольных работ:

1. Традиционные методы управления внешними стейкхолдерами.
2. Понятие стейкхолдеров и их роль в деятельности компании.
3. Теория «контроля стейкхолдеров».
4. Управление стейкхолдерами в стратегическом менеджменте.
5. Определение и категории стейкхолдеров.
6. Внешние стейкхолдеры.
7. Актуальность разработки стратегии управления интересами стейкхолдеров для менеджмента российских компаний.
8. Менеджмент в бюджетных организациях.
9. Основные черты и стадии антикризисного управления.
10. Стейкхолдеры и властные отношения в стратегическом процессе.

#### Самостоятельная работа студентов

1. Оценка реального и желаемого уровня поддержки и лояльности стейкхолдеров проектов
2. Методы вовлечения стейкхолдеров для роста поддержки и лояльности
3. Виды стратегий взаимодействия со стейкхолдерами.
4. Оценка эффективности взаимодействия со стейкхолдерами проекта
5. Виды стратегий коммуникации со стейкхолдерами проекта. Выбор стратегии коммуникации.
6. Структура плана коммуникаций.
7. Информационные технологии управления отношениями со стейкхолдерами.
8. Программные средства управления отношениями со стейкхолдерами.

### 7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) «Менеджмент стейкхолдеров».

#### А) основная литература:

1. **Антикризисное управление организацией:** Учебное пособие / А.Т. Зуб, Е.М. Панина. - М.: ИД ФОРУМ: НИЦ Инфра-М, 2013. - 256 с.: 60x90 1/16. - (Высшее



образование). (переплет) ISBN 978-5-8199-0327-8.  
<http://znanium.com/bookread2.php?book=366791>

2. **Экономика и организация малого и среднего бизнеса:** Учебное пособие / Н.М.Филимонова, Н.В.Моргунова, Е.С.Ловкова - 2-е изд., доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 222 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат). (п) ISBN 978-5-16-009934-7. <http://znanium.com/bookread2.php?book=462572>
3. **Теория организации и организационное поведение:** Учебное пособие / Ю.Н. Лапыгин. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 329 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование: Магистратура). (переплет) ISBN 978-5-16-004495-8. <http://znanium.com/bookread2.php?book=405089>

Б) дополнительная литература:

1. **Удовлетворенность потребителя. Эмпирические исследования и практика измерения:** Монография / Под ред. О.К. Ойнер. - М.: НИЦ Инфра-М, 2013. - 220 с.: 60x88 1/16. - (Научная мысль; Экономика). (обложка) ISBN 978-5-16-006114-6. <http://znanium.com/bookread2.php?book=364966>

2. **Современные потребительские тренды и удовлетворенность потребителя:** Монография / Под ред. О.К. Ойнер. - М.: НИЦ Инфра-М, 2013. - 142 с.: 60x88 1/16. - (Научная мысль; Экономика). (обложка) ISBN 978-5-16-006115-3. <http://znanium.com/bookread2.php?book=364969>

3. **Социальная сплоченность как историческая и практическая проблема России в современных условиях:** Монография / Под ред. П.Д. Павленка - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 143 с.: 60x88 1/16. - (Научная мысль; Философия). (о) ISBN 978-5-16-006324-9. <http://znanium.com/bookread2.php?book=372355>

В) ПО и интернет-ресурсы:

1. Российская Ассоциация Управления Проектами "СОВНЕТ"  
<http://www.sovnet.ru/>

2. Программное обеспечение управления проектами  
<http://www.pmssoft.ru/>

3. Сайт компании VHW< по управлению проектами  
<http://www.pmconsult.ru/>

4. Сайт менеджеров проектов  
<http://www.anryk.ru/>

5. Бесплатный дистанционный курс управления проектами  
<http://pm.mrybakov.ru/?gclid=СККК19С97аМCFQ1gZwod03Lv3Q>

## **8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) «Менеджмент стейкхолдеров».**

Для реализации ООП используется следующие материально-технические средства:

1. Мобильные мультимедийные комплексы (в составе: проектор, экран, ноутбук с предустановленным лицензионным программным обеспечением не ниже Windows XP, Office 2010, которое позволяет работать с видео-аудио материалами, создавать и демонстрировать презентации).

2. Компьютерный класс, который позволяет реализовать образовательные возможности с доступом в сеть Интернет на скорости 6 мегабит в секунду. С возможностью проводить групповые занятия с обучаемыми, а так же онлайн (оффлайн) тестирование.

3. Подразделение оборудовано оптоволоконными линиями доступа к общеуниверситетской сети и сети Интернет, которое обслуживается комплексом серверов.

4. Аудитории оснащённые стационарным проекционным оборудованием.

5. Персональный компьютер с предустановленным лицензионным программным обеспечением не ниже Windows XP, Office 2010, которое позволяет работать с видео-аудио материалами, создавать и демонстрировать презентации, с выходом в сеть Интернет.

6. Ноутбук с предустановленным лицензионным программным обеспечением не ниже Windows XP, Office 2010, которое позволяет работать с видео-аудио материалами.



Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению 43.03.01 «Сервис» и профилю подготовки «Социально-культурный сервис»

Рабочую программу составил \_\_\_\_\_ Моргунова Р.В., к.э.н., доц. каф. БУФиС

*AS*

Рецензент (ы) Финансовый директор ООО Спрэй Коул Кемпбл ТМ  
*Лускатова*

Программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры БУФиС \_\_\_\_\_  
протокол № 5 от 25.11.2015 \_\_\_\_\_ года.

Заведующий кафедрой *Лускатова* Лускатова О.В. д.э.н., проф., зав. каф. БУФиС.

Рабочая программа рассмотрена и одобрена на заседании учебно-методической комиссии направления 43.03.01 «Сервис» \_\_\_\_\_  
протокол № 2 от 26.11.2015 \_\_\_\_\_ года.

Председатель комиссии *Захаров* /Захаров П.Н., д.э.н., проф., директор ИЭМ/

*П*

**ЛИСТ ПЕРЕУТВЕРЖДЕНИЯ  
РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

Рабочая программа одобрена на \_\_\_\_\_ учебный год

Протокол заседания кафедры № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_ года

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_

Рабочая программа одобрена на \_\_\_\_\_ учебный год

Протокол заседания кафедры № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_ года

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_

Рабочая программа одобрена на \_\_\_\_\_ учебный год

Протокол заседания кафедры № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_ года

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_

Рабочая программа одобрена на \_\_\_\_\_ учебный год

Протокол заседания кафедры № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_ года

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_

Рабочая программа одобрена на \_\_\_\_\_ учебный год

Протокол заседания кафедры № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_ года

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_

Рабочая программа одобрена на \_\_\_\_\_ учебный год

Протокол заседания кафедры № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_ года

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_

Рабочая программа одобрена на \_\_\_\_\_ учебный год

Протокол заседания кафедры № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_ года

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_

Рабочая программа одобрена на \_\_\_\_\_ учебный год

Протокол заседания кафедры № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_ года

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_