

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«КЕМЕРОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Кузбасский гуманитарно-педагогический институт
Факультет информатики, математики и экономики

УТВЕРЖДАЮ:
Декан факультета информатики,
математики и экономики
Фомина А.В.
« 16 » января 2025 г.

Рабочая программа дисциплины

К.М.04.04 Менеджмент

Направление подготовки

Государственное и муниципальное управление

Направленность (профиль) программы / специализация

Государственное и муниципальное управление

Программа бакалавриата

Квалификация выпускника

бакалавр

Форма обучения

очно-заочная

Год набора 2025

Новокузнецк 2025

в РПД К.М.04.04 Менеджмент
(код по учебному плану, название дисциплины)

Сведения об утверждении:

утверждена Ученым советом факультета информатики, математики и экономики
(протокол Ученого совета факультета № 6 от «16» января 2025 г.)

для ОПОП 2025 года набора на 2025 / 2026 учебный год

по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление

направленность (профиль) программы Государственное и муниципальное управление

Одобрена на заседании методической комиссии факультета информатики, математики и экономики (протокол методической комиссии факультета № 6 от «16» января 2025 г.)

Одобрена на заседании обеспечивающей кафедры Экономики и управления

протокол № 5 от «25» декабря 2024 г.



____ Ю.Н. Соина-Кутищева

Оглавление

1. ЦЕЛЬ ДИСЦИПЛИНЫ.....	4
2. ОБЪЁМ И ТРУДОЁМКОСТЬ ДИСЦИПЛИНЫ ПО ВИДАМ УЧЕБНЫХ ЗАНЯТИЙ. ФОРМЫ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ.....	5
3. УЧЕБНО-ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....	5
3.1. УЧЕБНО-ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН.....	5
4. ПОРЯДОК ОЦЕНИВАНИЯ УСПЕВАЕМОСТИ И СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИЙ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ В ТЕКУЩЕЙ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ.....	6
5. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ, ПРОГРАММНОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....	7
5.1 УЧЕБНАЯ ЛИТЕРАТУРА.....	7
5.2. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....	8
5.3. СОВРЕМЕННЫЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ БАЗЫ ДАННЫХ И ИНФОРМАЦИОННЫЕ СПРАВОЧНЫЕ СИСТЕМЫ...	8
6. ИНЫЕ СВЕДЕНИЯ И (ИЛИ) МАТЕРИАЛЫ.....	9
6.1. ПРИМЕРНЫЕ ТЕМЫ ПИСЬМЕННЫХ УЧЕБНЫХ РАБОТ.....	9
6.2. ПРИМЕРНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ / ЗАДАЧИ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ.....	10

1. Цель дисциплины

В результате освоения дисциплины у обучающегося должны быть сформированы компетенции основной профессиональной образовательной программы (далее – ОПОП): ОПК - 2,

1.1. Формируемые компетенции, индикаторы достижения компетенций, знания, умения, навыки

Таблица 1 – Знания, умения, навыки, формируемые дисциплиной

Код и название компетенции	Индикаторы достижения компетенции, закрепленные за дисциплиной	Знания, умения, навыки (ЗУВ), формируемые дисциплиной
ОПК-2 Способен разрабатывать и реализовывать управленческие решения, меры регулирующего воздействия, в том числе контрольно-надзорные функции, государственные и муниципальные программы на основе анализа социально-экономических процессов.	ОПК-2.1. Владеет методами и приемами организационно-управленческих решений и разрабатывает организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности на основе экономическо-финансового обоснования	Знать: - цели, задачи, принципы и функции менеджмента, основные тенденции развития менеджмента в России и за рубежом; - понятие и сущность организаций и их роль в современном обществе, основные типы и виды организаций; - функции и задачи менеджера в организации, понятие и сущность управленческого решения; - сущность и этапы процесса разработки и принятия управленческих решений, методы оценки качества принятых управленческих решений; - содержание и сущность процесса мотивации, основные теории мотивации; - сущность, элементы и принципы процесса коммуникации в организации. Уметь: - определять тип, вид и управленческую структуру организации; основные и специальные функции менеджера; - разрабатывать и принимать эффективные управленческие решения и оценивать их качество; - управлять процессом коммуникации и мотивации в организации . Владеть: - навыками использования современных инструментов принятия управленческих решений и методами оценки их эффективности; - навыками первичной диагностики проблем организации, - навыками разработки управленческих решений и оценки их качества; - методами диагностики мотивации персонала организации и технологиями управления коммуникациями в организации.

1.2. Место дисциплины

Дисциплина включена в модуль «Экономико-управленческие основы профессиональной деятельности» ОПОП ВО, Обязательная часть. Дисциплина осваивается на 1 курсе во 2 семестре.

2. Объём и трудоёмкость дисциплины по видам учебных занятий. Формы промежуточной аттестации

Таблица 2 – Объем и трудоемкость дисциплины по видам учебных занятий

Общая трудоемкость и виды учебной работы по дисциплине, проводимые в разных формах	Объём часов по формам обучения	
	ОФО	ОЗФО
1 Общая трудоемкость дисциплины		144
2 Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) (всего)		48
Аудиторная работа (всего):		48
в том числе:		
лекции		20
практические занятия, семинары		28
практикумы		
лабораторные работы		
в интерактивной форме		
в электронной форме		
Внеаудиторная работа (всего):		
в том числе индивидуальная работа обучающихся с преподавателем		
подготовка курсовой работы /контактная работа		
групповая, индивидуальная консультация и иные виды учебной деятельности, предусматривающие групповую или индивидуальную работу обучающихся с преподавателем)		
творческая работа (эссе)		
3 Самостоятельная работа обучающихся (всего)		60
4 Промежуточная аттестация обучающегося: - экзамен во 2 семестре		36

3. Учебно-тематический план и содержание дисциплины

3.1. Учебно-тематический план

Таблица 3 - Учебно-тематический план очной / очно-заочной форм обучения

№ п/ п	Разделы и темы дисциплины по занятиям	Общая трудоем- кость (все- го час.)	Трудоемкость занятий (час.)						Формы теку- щего контроля и промежуточ- ной аттестации успеваемости
			ОФО			ОЗФО			
			Аудиторн. за- нятия		СРС	Аудиторн. за- нятия		СРС	
			лекц.	практ.		лекц.	практ.		
1	Менеджмент: поня- тие, сущность, со-	6				2	2	2	устный опрос

	держание								
2	Генезис и эволюция менеджмента: предпосылки, школы, подходы, принципы и функции	10				2	4	4	устный опрос, семинар
3	Организация как система и как объект управления	12				2	4	6	устный опрос, семинар
4	Менеджер и его роль в организации	12				2	2	8	групповое задание, ситуационные задачи
5	Принятие решений и их реализация в современном менеджменте	14				2	4	8	групповое задание, кейс
6	Планирование и стратегия развития организации	14				2	4	8	групповое задание, кейс
7	Мотивация и управление человеческими ресурсами в организации	12				2	4	6	устный опрос, тест
8	Контроль в современных организациях	6				1	2	3	устный опрос, тест
9	Управление организационными коммуникациями	6				1	2	3	устный опрос, тест
10	Национальные модели менеджмента	10				2	2	6	устный опрос, семинар
11	Эффективность менеджмента	6				2	-	4	тест
	Промежуточная аттестация	36	----- -----						экзамен
	Всего:	144				20	28	60	

4. Порядок оценивания успеваемости и сформированности компетенций обучающегося в текущей и промежуточной аттестации

Для положительной оценки по результатам освоения дисциплины обучающемуся необходимо выполнить все установленные виды учебной работы. Оценка результатов работы обучающегося в баллах (по видам) приведена в таблице 4.

Таблица 4 – Шкала и показатели оценивания результатов учебной работы обучающихся по видам в балльно-рейтинговой системе (БРС)

Учебная работа (виды)	Сумма бал- лов	Виды и результаты учебной работы	Оценка в аттестации	Баллы (18 не- дель)
Текущая учебная работа ОЗФО				
Текущая учеб- ная работа в семестре (посе- щение занятий по расписанию и выполнение заданий)	60 (100% /бал- лов приве- денной шка- лы)	Лекционные занятия (15 занятий)	0,5 балла – посещение 1 лекционного за- нятия 1 балл – активное участие в обсуждении лекционного материала с преподавателем	7,5-15
		Практические заня- тия (9 занятий)	0,5 балла – посещение 1 практического за- нятия и выполнение работы на 51-65% 1 балл – посещение 1 занятия и суще- ственный вклад на занятии в работу всей группы, самостоятельность и выполнение работы на 66-100%	4,5-9
		Индивидуальное за- дание (6 заданий): готовое решенное задание	За одно ИЗ: 5-10 баллов: 5 баллов (выполнено 51-65% заданий) 7 баллов (выполнено 66-85% заданий) 10 баллов (выполнено 86-100% заданий)	30-60
		Итоговый тест	9 баллов (51 - 65% правильных ответов) 12 баллов (66 - 84% правильных ответов) 16 баллов (85 - 100% правильных ответов)	9-16
Итого по текущей работе в семестре				51-100
Промежуточная аттестация				
Промежуточ- ная аттестация (экзамен)	40 (100% /бал- лов приве- денной шка- лы)	Вопрос 1	16 баллов (пороговое значение) 30 баллов (максимальное значение)	16-30
		Вопрос 2	16 баллов (пороговое значение) 30 баллов (максимальное значение)	16-30
		Практическое зада- ние	19 баллов (пороговое значение) 40 баллов (максимальное значение)	19-40
Итого по промежуточной аттестации (экзамен)				51-100
Суммарная оценка по дисциплине: Сумма баллов текущей и промежуточной аттестации – 51-100 б.				

5. Материально-техническое, программное и учебно-методическое обеспечение дисциплины

5.1 Учебная литература

Основная учебная литература

1. Менеджмент : учебник для вузов / А. Л. Гапоненко [и др.] ; под общей редакцией А. Л. Гапоненко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 379 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17696-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/533555>
2. Резник, С. Д. Менеджмент : учебное пособие / С.Д. Резник, И.А. Игошина ; под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. С.Д. Резника. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 367 с. — (Менеджмент в высшей школе). — DOI 10.12737/1514558. - ISBN 978-5-16-017017-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1514558>
— Режим доступа: по подписке.

Дополнительная литература

3. Гуськов Ю. В. Стратегический менеджмент: Учебник / Московский городской педагогический университет [Электронный ресурс]. – Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2022. – 271 с. – ISBN 978-5-16-016310-9. – URL: <http://znanium.com/catalog/document?id=387058>
4. Егоршин А. П. Эффективный менеджмент организации: учебное пособие / Нижегородский институт менеджмента и бизнеса [Электронный ресурс]. – Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2020. – 388 с. – ISBN 978-5-16-013498-7. – URL: <http://new.znanium.com/go.php?id=1082421>
5. Корягина И. А. Современные проблемы теории управления: Учебное пособие для вузов / Корягина И. А., Хачатурян М. В. [Электронный ресурс]. – Москва: Юрайт, 2021. – 188 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-06934-1. – URL: <https://urait.ru/bcode/474411>
6. Методы принятия управленческих решений: Учебное пособие для вузов / под ред. Иванова П. В. [Электронный ресурс]. – 2-е изд. – Москва: Юрайт, 2021. – 276 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-10862-0. – URL: <https://urait.ru/bcode/475047>
7. Семенов А. К. Менеджмент: учебник / Технологический университет Московской области; Уральский государственный аграрный университет [Электронный ресурс]. – Москва: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2021. – 186 с. – ISBN 978-5-394-04304-8. – URL: <http://znanium.com/catalog/document?id=371011>

5.2. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Учебные занятия по дисциплине проводятся в учебных аудиториях КГПИ КемГУ

Наименование помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом, в том числе помещения для самостоятельной работы, с указанием перечня основного оборудования, учебно-наглядных пособий и используемого программного обеспечения	Адрес (местоположение) помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом
402 Учебная аудитория (мультимедийная) для проведения: - занятий лекционного типа; - семинарского (практического) типа; - групповых и индивидуальных консультаций; - текущего контроля и промежуточной аттестации. Специализированная (учебная) мебель: доска меловая, кафедра, столы, стулья. Оборудование: стационарное - компьютер, проектор, акустическая система, доска интерактивная. Используемое программное обеспечение: MS Windows (Microsoft Imagine Premium 3 year по сублицензионному договору № 1212/KMP от 12.12.2018 г. до 12.12.2021 г.), LibreOffice (свободно распространяемое ПО), Яндекс.Браузер (отечественное свободно распространяемое ПО), ПО интерактивной доски SmartNotebook (ключ лицензии по серийному номеру оборудования). Интернет с обеспечением доступа в ЭИОС.	654079, Кемеровская область, г. Новокузнецк, пр-кт Металлургов, д. 19

5.3. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

1. Административно-управленческий портал «AUP.RU»: [Электронный ресурс]: информа-

- ционно-методический интернет-ресурс по вопросам экономики, финансов, менеджмента и маркетинга на предприятии. – URL: <http://www.aup.ru>, свободный.
2. Интернет-проект «Корпоративный менеджмент»: [Электронный ресурс]: библиотека управления, публикации, семинары и конференции. – URL: <https://www.cfin.ru>, свободный.
 3. Федеральный образовательный портал «ЭСМ: Экономика, Социология, Менеджмент»: [Электронный ресурс]. – URL: <http://ecsocman.hse.ru>, свободный.

6. Иные сведения и (или) материалы.

6.1. Примерные темы письменных учебных работ

1. Школы менеджмента.
2. Национальные особенности менеджмента в Японии.
3. Национальные особенности менеджмента в США.
4. Национальные особенности менеджмента в Германии.
5. Национальные особенности менеджмента во Франции.
6. Национальные особенности менеджмента в Великобритании.
7. Национальные особенности менеджмента в Швеции.
8. Национальные особенности менеджмента в Южной Корее.
9. Национальные особенности менеджмента в Китае.
10. Теории мотивации в менеджменте: процессуальные и содержательные.
11. Типы структур управления организацией.
12. Методы управления организацией.
13. Транснациональные, многонациональные корпорации и финансово-промышленные группы.
14. Типы конфликтов и методы их разрешения.
15. Основные подходы к менеджменту.
16. Стиль руководства организацией, его виды и проблема выбора.
17. Стратегический менеджмент: сущность и понятие.
18. Менеджмент качества: сущность и понятие.
19. Коммуникации в менеджменте: сущность и понятие.
20. Власть и лидерство в организации.
21. Бизнес-план организации: сущность, структура, характеристика основных разделов.
22. Общая характеристика инновационного менеджмента.
23. Общая характеристика финансового менеджмента.
24. Общая характеристика антикризисного менеджмента (управления).
25. Управление персоналом организации.
26. Управление инновациями: понятие и сущность.
27. Антикризисное управление: понятие и сущность.
28. Контроллинг и его особенности.
29. Методы управления риском.

Результаты работы оцениваются в баллах: от 5 до 10. 10 баллов ставится, если студент на защите демонстрирует знание заданной темы, а сама работа полностью отвечает следующим критериям:

Критерии	Показатели
1. Новизна материала	- новизна и самостоятельность в постановке проблемы, в формулировании нового аспекта выбранной для анализа проблемы; - наличие авторской позиции, самостоятельность суждений.

Критерии	Показатели
2. Степень раскрытия сущности проблемы	- соответствие содержания теме и плану реферата; - полнота и глубина раскрытия основных понятий проблемы; - умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал; - умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, аргументировать основные положения и выводы.
3. Обоснованность выбора источников	- круг, полнота использования литературных источников по проблеме; - привлечение новейших работ по проблеме (журнальные публикации, материалы сборников научных трудов и т. д.).
4. Соблюдение требований к оформлению	- правильное оформление ссылок на используемую литературу; - грамотность и культура изложения; - владение терминологией и понятийным аппаратом проблемы; - соблюдение требований к объему работы; - соответствие требованиям к оформлению студенческих работ.
5. Грамотность	- отсутствие орфографических и синтаксических ошибок, стилистических погрешностей; - отсутствие опечаток, сокращений слов, кроме общепринятых; - литературный стиль.

7 баллов выставляется студенту, если работа не отвечает одному из указанных выше критериев, а сам студент на защите демонстрирует общее знание по заданной теме.

5 баллов выставляется студенту, если работа не отвечает максимум двум из указанных критериев, а сам студент на защите демонстрирует поверхностное знание по заданной теме.

Баллы не выставляются студенту, обнаружившему значительные пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, допустившему принципиальные ошибки в ответе при защите работы. Также баллы не выставляются, если работа не выполнена или не соответствует более чем трем критериям, указанным в таблице.

6.2. Примерные вопросы и задания / задачи для промежуточной аттестации

Таблица 5 - Примерные теоретические вопросы к экзамену

Разделы и темы	Примерные теоретические вопросы	Примерные практические задания
1. Менеджмент: понятие, сущность, содержание	1. Понятие и сущность менеджмента. 2. Основные виды менеджмента и их характеристика. 3. Менеджмент как наука и искусство.	Привести примеры к каждому классу управления. Подобрать конкретный вид менеджмента к предложенной ситуации. Дать свою оценку целям и задачам менеджмента по предложенной ситуации и, при необходимости, ис-

		правлять ошибки.
2. Генезис и эволюция менеджмента: предпосылки, школы, подходы, принципы и функции	4. Основные школы менеджмента на Западе. 5. Основные подходы в менеджменте. 6. Принципы и функции менеджмента.	Для предложенного кейса выполнить анализ функций и принципов менеджмента, показать ошибки и предложить свое решение.
3. Организация как система и как объект управления	7. Понятие, сущность и признаки организации. 8. Среда организации и ее структура. 9. Понятие и содержание жизненного цикла организации. 10. Понятие и сущность организационной структуры управления. 11. Классические виды организационных структур.	На основе предложенного кейса описать среду организации, указать тип организационной структуры, рассчитать норму управляемости, и определить стадию жизненного цикла организации.
4. Менеджер и его роль в организации	12. Менеджер, собственник, предприниматель – соотношение понятий. 13. Функции менеджера организации. POSDCORB. 14. Виды ролей менеджера по Х. Минцбергу. 15. Разделение труда в управлении и его виды. 16. Кооперация труда в управлении и групповая работа.	На основе предложенного кейса классифицировать предлагаемые роли менеджера в соответствии с моделью Х. Минцберга.
5. Принятие решений и их реализация в современном менеджменте	17. Понятие и сущность управленческого решения. 18. Процесс принятия управленческого решения, его элементы и базовые модели. 19. Проблема, возможность, проблемная ситуация. 20. Классификация решений.	На основе предложенного кейса проанализировать ситуацию, разработать варианты управленческого решения (не менее трех) и с помощью методов принятия решений выбрать оптимальный вариант.
6. Планирование и стратегия развития организации	21. Планирование как функция менеджмента. 22. Система планов организации. Сущность и содержание стратегического планирования. 23. Анализ среды организации и выбор стратегии развития. 24. Бизнес-план и его структура.	На основе предложенной ситуации выполнить SWOT-анализ и предложить стратегию развития организации. Выполнить общий анализ предложенного бизнес-плана и выявить отсутствующие в нем необходимые разделы.
7. Мотивация и	25. Мотивация: понятие, сущность, виды,	Выбрать наиболее подхо-

управление человеческими ресурсами в организации	методы. 26. Современные теории мотивации. 27. Управление человеческими ресурсами: понятие, сущность, соотношение с родственными понятиями.	дающие методы мотивации для предложенных ситуационных задач.
8. Контроль в современных организациях	28. Сущность и содержание контроля. Понятие контроллинга. 29. Виды контроля и процесс контроля.	Указать ошибки при осуществлении контроля для предложенных ситуационных задач.
9. Управление организационными коммуникациями	30. Содержание и роль коммуникаций в деятельности организаций. 31. Коммуникационный процесс и принципы управления коммуникациями в организациях.	Для предложенных ситуаций определить все элементы коммуникационного процесса; сделать вывод о наличии / отсутствии шума и коммуникативных барьеров. Предложить способы преодоления коммуникативных барьеров, если такие есть.
10. Национальные модели менеджмента	32. Классификация и кластеризация деловых культур по параметрам Х. Хофстеде и Ф. Тромпенаарса. 33. Американская и японская модель менеджмента. 34. Специфика российской модели менеджмента.	По предлагаемым параметрам деловых культур определить национальную модель менеджмента.
11. Эффективность менеджмента	35. Эффективность менеджмента: сущность и содержание. 36. Подходы к измерению эффективности менеджмента.	На основе предложенного кейса дать оценку эффективности менеджмента организации, используя соответствующие методы.

Кейс для проверки компетенции ОПК 2

Крупная московская компания долгое время специализирующаяся на производстве и реализации хозяйственного мыла, приняла решение расширить линейку продукции жидким мылом. Прежде чем запустить новое производства, руководитель завода организовал совещание руководителей подразделений, где озвучил видение дальнейшего развития компании в условиях кризиса. В ходе совещания были поставлены задачи руководителям подразделений провести оценку перспектив нового производства в рамках компетентности каждого линейного руководителя.

Оценка должна проходить в несколько этапов:

1. На первом этапе каждый линейный руководитель должен предложить оптимальные методы анализа макроокружения, микроокружения и внутренней среды организации. В ходе совещания необходимо будет выбрать те методы, которые будут давать максимально объективную оценку при минимальных затратах, как финансовых, так и трудовых.

2. На втором этапе проводится непосредственная оценка по выбранным методикам каждым линейным руководителем в рамках их компетентности.

3. На третьем этапе формируется консолидированный отчет о проведенном анализе. Ответственным за данный отчет была возложена на руководителя отдела маркетинга и сбыта.

Реализация произведенной продукции осуществляется через единственного (эксклюзивного) дистрибьютора, в задачи которого входит активное продвижение и реализация продукции завода в различных розничных точках продаж (основными крупными потребителями являются розничные торговые сети). Продукция завода реализуется на всей территории Российской Федерации и в некоторых странах ближнего зарубежья.

На заводе имеются необходимые производственные помещения для производства и хранения жидкого мыла, кадровый ресурс, а также финансовые ресурсы для приобретения нового оборудования.

Задание по кейсу:

1. Какие методы вы считаете оптимальными для проведения анализа макроокружения завода?
2. Какие методы вы считаете оптимальными для проведения анализа микроокружения завода?
3. Какие методы вы считаете оптимальными для проведения анализа внутренней среды завода?

Автор: П. Г. Шатунов, старший преподаватель кафедры экономики и управления