Учреждение образования
«Белорусский государственный экономический университет»

УТВЕРЖДАЮ

Ректор учреждения образования
«Белорусский государственный
экономический университет»

_____ А.В.Егоров

_____ 2024

Регистрационный № УД _____ /уч.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЛОГИСТИКОЙ

Учебная программа учреждения образования
по учебной дисциплине для специальности
7-06-0412-03 «Логистика»

2024

Учебная программа составлена на основе образовательного стандарта углубленного высшего образования ОСВО 7-06-0412-03 «Логистика», учебных планов по специальности 7-06-0412-03 «Логистика».

СОСТАВИТЕЛЬ:

О.В. Ерчак, заведующий кафедрой логистики и ценовой политики учреждения образования «Белорусский государственный экономический университет», кандидат экономических наук, доцент

РЕЦЕНЗЕНТЫ:

О.А. Ходоскина, доцент кафедры «Экономика транспорта» учреждения образования «Белорусский государственный университет транспорта», кандидат экономических наук, доцент

В.С. Голик, заведующий кафедрой маркетинга учреждения образования «Белорусский государственный экономический университет», кандидат экономических наук, доцент

РЕКОМЕНДОВАНА К УТВЕРЖДЕНИЮ:

Кафедрой логистики и ценовой политики учреждения образования «Белорусский государственный экономический университет» (протокол № 9 от 07.03.2024);

Методической комиссией по специальностям «Маркетинг», «Логистика», «Рекламная деятельность» учреждения образования «Белорусский государственный экономический университет» (протокол № __ от __ __ __ __);

Научно-методическим советом учреждения образования «Белорусский государственный экономический университет» (протокол № __ от __ __ __ __).

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Актуальность изучения принципов стратегического управления логистикой заключается в том, что методы и инструменты стратегического анализа позволяют участникам цепи поставки повысить скорость и точность реализации основных логистических операций и поддержать процесс разработки стратегии цепи поставок. Стратегические решения в области логистики позволяют получить ключевые конкурентные преимущества за счет оптимизации бизнес-процессов и совершенствования управления материальными, финансовыми и информационными потоками.

Цель изучения учебной дисциплины «Стратегическое управление логистикой» – научно-методическое обеспечение формирования профессиональных знаний для разработки и реализации стратегии развития организаций на основе логистического подхода.

Достижение поставленной цели предполагает решение следующих **задач**:

- получение знаний об уровнях стратегического управления логистикой;
- изучение принципов стратегического управления;
- формирование навыков использования стратегического анализа бизнес-ландшафта.

В результате изучения учебной дисциплины «Стратегическое управление логистикой» формируется следующая компетенция:

углубленная профессиональная (УПК-4):

разрабатывать и реализовывать стратегию развития организаций на основе логистического подхода.

В ходе изучения учебной дисциплины обучающийся должен

знать:

- сущность понятия «стратегическое управление», его принципов и функций;
- методы стратегического анализа, их характеристику, условия использования;
- ключевые сферы логистической деятельности организации;

уметь:

- использовать методики стратегического анализа среды функционирования бизнеса и обоснования стратегических альтернатив;
- осуществлять выбор экономической стратегии и организовывать их выполнение;
- разрабатывать и экономически обосновывать предложения по изменению и выбору стратегии развития логистической системы организации.

владеть:

- навыками использования стратегических инструментов для решения научно-исследовательских и инновационных задач;
- методами обоснования стратегического плана организации.

В рамках образовательного процесса по данной учебной дисциплине

обучающийся по программе углубленного высшего образования должен приобрести не только теоретические и практические знания, умения и навыки по специальности, но и развить свой ценностно-личностный, духовный потенциал, сформировать качества патриота и гражданина, готового к активному участию в экономической, производственной, социально-культурной жизни страны.

Место учебной дисциплины в системе подготовки специалиста с углубленным высшим образованием: учебная дисциплина относится к модулю «Экономика логистических систем» государственного компонента.

Освоение учебной дисциплины «Стратегическое управление логистикой» требует изучения учебных дисциплин модуля «Функциональный комплекс логистики».

Содержание учебной дисциплины «Стратегическое управление логистикой» обеспечивает взаимосвязь с такими учебными дисциплинами, как «Системы распределения в международных цепях поставок», «Количественные методы анализа в бизнесе», «Моделирование цепей поставок».

Форма получения образования – дневная, заочная.

В соответствии с учебным планом университета на изучение учебной дисциплины «Стратегическое управление логистикой» в рамках дневной формы обучения во 2 семестре отводится:

общее количество учебных часов – 108, аудиторных – 36 часов, из них лекции – 18 часов, практические занятия – 18 часов; самостоятельная работа обучающегося по программе углубленного высшего образования – 72 часа.

В соответствии с учебным планом университета на изучение учебной дисциплины «Стратегическое управление логистикой» в рамках заочной формы обучения отводится:

общее количество учебных часов – 108, аудиторных – 8 часов, из них лекции – 4 часа, практические занятия – 4 часа.

Распределение аудиторного времени по семестрам:

2 семестр - лекции 4 часа;

3 семестр - практические занятия – 4 часа.

Самостоятельная работа обучающегося – 100 часов.

Трудоемкость учебной дисциплины составляет 3 зачетных единицы.

Форма промежуточной аттестации – зачет.

СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА

Тема 1. Стратегия в логистической системе организации

Стратегическое планирование и стратегическое управление. Эволюция теории стратегического управления. Функции стратегического управления. Планирование стратегии. Организация выполнения стратегических планов. Координация действий по реализации стратегических задач. Мотивация к реализации стратегии. Стратегический контроль.

Объекты и субъекты стратегического планирования, их характеристика. Стратегические бизнес-единицы. Функциональные стратегии для логистики. Централизованное и децентрализованное планирование. Интерактивное стратегическое планирование.

Тема 2. Методологические основы стратегического управления логистикой

Выделение ключевых сфер логистической деятельности организации. Обеспечение гибкости разрабатываемой стратегии. Учет уровня риска в процессе разработки и реализации стратегии. Значение корпоративной культуры и системы ценностей в организации для целей стратегического планирования. Определение горизонта планирования. Исследование факторов внешней и внутренней среды. Комплексная оценка стратегической позиции организации. Выделение ключевых компетенций. Формирование стратегических целей. Реализация стратегии и организация системы стратегического контроля.

Тема 3. Стратегический анализ бизнес-ландшафта

Методы стратегического анализа, их характеристика, условия использования. Особенности анализа состояния и динамики изменений внешних факторов деловой среды. Факторы макросреды и факторы ближайшего окружения организации.

Стратегический анализ макросреды: сущность, особенности, цели. Основные методы стратегического анализа макросреды. Анализ разногласий. Построение профиля макросреды. PEST – анализ. Форма EFAS. Сценарный анализ.

Структура и особенности проведения PEST – анализа. Политическая среда. Экономическая среда. Социальная и технологическая среда. Последовательность выполнения. Формы представления результатов. Сильные и слабые сигналы изменений макросреды. Особенности управления по слабым сигналам. Форма EFAS и процедура ее анализа.

Сущность стратегического сценария. Виды сценариев. Порядок осуществления сценарного анализа макросреды. Методы сценарного анализа. Проблемы стратегического анализа макросреды.

Стратегический анализ отрасли и ближайшего окружения организации. Методы стратегического анализа структуры отрасли, рынка, конкурентов. Модель пяти сил конкуренции Портера. Порядок построения карты конкуренции. Оценка силы воздействия конкурентных сил. Конкурентный ландшафт. Матрица Ламбена. Построение профиля конкурентов. Анализ «слепых зон».

Тема 4. Стратегический анализ логистической системы организации.

Особенности и методы стратегического анализа логистической системы организации. Система показателей оценки эффективности логистики.

Метод построения «цепочки ценностей». Понятие «цепочки ценности» и ее взаимосвязь с оценкой эффективности деловых процессов. Ключевые компетенции: сущность и условия формирования. Оценка ключевых компетенций логистики организации. Устойчивые, неперспективные и отработанные ключевые компетенции. Взаимосвязь ключевых компетенций с эффективностью выполнения бизнес-процессов.

SWOT - анализ: сущность и значение. Выделение сильных и слабых сторон организации. Выявление возможностей и угроз внешней среды. Ранжирование сильных и слабых сторон, возможностей и угроз. Построение матриц сильных и слабых сторон, матриц возможностей и угроз. Итоговая матрица SWOT. Стратегические альтернативы как результат реализации SWOT – анализа.

Тема 5. Выбор стратегии развития логистики организации

Цели стратегического развития. Понятие и иерархия целей, требования, предъявляемые к ним, аргументация. Выделение стратегических целей и задач, их ранжирование по степени значимости. Оценка стратегических задач, увязка с возможностями организации и требованиями рынка, выбор экономических приоритетов стратегического развития. Цели быстрого роста, цели стабильного роста и сокращения. Критерии качества стратегических целей.

Декомпозиция стратегических целей: сущность, значение, требования, порядок проведения, методы. «Дерево целей» как способ декомпозиции стратегических целей. Порядок построения «дерева целей». Экономическая оценка достаточности, достижимости и непротиворечивости стратегических целей. Порядок пересмотра стратегических целей.

Формализация стратегических задач и представление их в программном документе (стратегии). Разработка стратегии. Содержание стратегии, характеристика ее разделов. Альтернативные стратегии и их значение. Генерические стратегии М. Портера. Лидерство по затратам, индивидуализация, фокусирование.

Система показателей эффективности: порядок определения и расстановка приоритетов. Выбор показателей эффективности. Показатели соответствия стандартам. Показатели, характеризующие соответствие деловых процессов

целям организации. Показатели времени процессов и возможности их использования в обосновании стратегии. Показатели стоимости бизнес-процессов.

Тема 6. Реализация стратегии развития логистики организации

Управление реализацией стратегии: инструменты и методы эффективной реализации, факторы, определяющие успех. Оценка выбранной стратегии.

Содержание плана реализации стратегии: основные задачи, целевые ожидаемые результаты, тактика и инструменты реализации целевых задач, ресурсное обеспечение, бюджеты (текущие расходы, капвложения, инвестиции), календарный план реализации, ответственные исполнители, методы и периодичность контроля, меры по снижению риска и защите от неблагоприятного воздействия внешней среды.

Организация контроля: отбор контролируемых экономических параметров, установление периодичности контроля. Корректировка стратегии и инструментов ее реализации, объекты изменений при корректировке. Система показателей контроля. Сущность, значение, виды стратегического контроля.

Карта стратегии: сущность, значение, цели составления. Порядок и этапы составления стратегической карты. Проекция стратегической карты.

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

«СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЛОГИСТИКОЙ»

Дневная форма получения углубленного высшего образования

№ темы	Название раздела, темы	Количество аудиторных часов						Литература	Формы контроля знаний
		лекции	практические занятия	семинарские занятия	лабораторные занятия	Количество часов управляемой самостоятельной работы			
						лекции	практические		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2 семестр									
1	Стратегия как условие эффективности логистики организации	2						[1], [2] [4]	
	Стратегия как условие эффективности логистики организации		2					[1], [2] [4]	проверка учебного задания
2	Методологические основы стратегического управления логистикой	4						[1], [2] [4]	
	Методологические основы стратегического управления логистикой		4					[2], [4] [5]	опрос
3	Стратегический анализ бизнес-ландшафта	4						[4], [7] [8]	
	Стратегический анализ бизнес-ландшафта		4					[6], [7] [8]	проверка учебного задания
4	Стратегический анализ логистической системы организации	4						[4], [10] [11]	
	Стратегический анализ логистической системы организации		4					[9], [10] [11]	опрос

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	Выбор стратегии развития логистики организации	2						[12], [13]	
	Выбор стратегии развития логистики организации		2						контрольная работа
6	Реализация стратегии развития логистики организации	2						[12], [13] [14]	
	Реализация стратегии развития логистики организации		2					[4], [12], [13] [15]	опрос
	Всего часов	18	18						<i>Зачет</i>

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ
«СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЛОГИСТИКОЙ»
 Заочная форма получения углубленного высшего образования

№ темы	Название раздела, темы	Количество аудиторных часов				Литература	Формы контроля знаний
		лекции	практические занятия	семинарские занятия	лабораторные занятия		
1	2	3	4	5	6	7	8
1 семестр							
1	Стратегия как условие эффективности логистики организации	2				[1], [2] [4]	
3	Стратегический анализ бизнес-ландшафта	2				[4], [7] [8]	
Итого 1 семестр		4					
2 семестр							
4	Стратегический анализ логистической системы организации		2			[9], [10] [11]	проверка учебного задания
6	Реализация стратегии развития логистики организации		2			[4], [12], [13] [15]	контрольная работа
Итого 2 семестр			4				зачет
Всего часов		4	4				

ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

Литература

Основная:

1. Воронин, А. Д. Стратегический менеджмент : учебник для студентов учреждений высшего образования по специальности магистратуры "Бизнес-администрирование" / А. Д. Воронин, А. В. Королев. – Минск : Вышэйшая школа, 2022. – 272 с.
2. Воронин, А. Д. Операционный менеджмент : учебник для студентов учреждений высшего образования по специальности магистратуры "Бизнес-администрирование" / А. Д. Воронин, А. В. Королев. – Минск : Вышэйшая школа, 2022. – 317 с.
3. Логистика : [учебное пособие] / [О.В. Верниковская и др.] ; под ред. О.В. Ерчак. – Минск : БГЭУ, 2023. – 207 с.
4. Слонимская, М. А. Моделирование и проектирование логистических систем : учебное пособие для студентов учреждений высшего образования по специальности "Логистика" / М. А. Слонимская, Т. С. Пальчевская ; М-во образования Респ. Беларусь, УО "Полоцкий гос. ун-т". – Новополоцк : Полоцкий государственный университет имени Евфросинии Полоцкой, 2023. – 142 с.
5. Майерсон, П. Управление цепочками поставок и логистикой – простыми словами : методы и практика планирования, построения, обслуживания, контроля и расширения системы перевозок и снабжения / П. Майерсон ; пер. с англ. [К. Батыгина, П. Лихачевой ; науч. ред. Ю. Збаровская ; ред.: З. Абдуллаева, О. Шишмаренкова]. - М. : Альпина ПРО, 2022. – 364, [1] с.

Дополнительная:

6. Багинова, В. В. Методы принятия управленческих решений в логистике транспортных систем : учебно-методическое пособие / В. В. Багинова, В. В. Багинова. - М. : РУТ (МИИТ), 2020. - 35 с. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1896343> (дата обращения: 18.05.2024). – Режим доступа: по подписке.
7. Бауэрсокс, Д. Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок / Д. Дж. Бауэрсокс, Д. Дж. Клосс; под ред. В.И. Сергеева. – 2-е изд. / пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2005. – 640 с.
8. Дыбская, В. В. Логистика: учебник / В. В. Дыбская, Е. И. Зайцев, В. И. Сергеев, А. Н. Стерлигова; под ред. В. И. Сергеева. – М.: Эксмо, 2011. – 944 с. – (полный курс MBA).
9. Лапыгин, Ю. Н. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Ю.Н. Лапыгин. – 2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2022. – 208 с. + Доп. материалы

[Электронный ресурс]. – (Высшее образование: Бакалавриат). - DOI 10.12737/836. - ISBN 978-5-16-006592-2. – Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1832152> (дата обращения: 17.05.2024). – Режим доступа: по подписке.

10. Маркова, В. Д. Стратегический менеджмент. Курс лекций : учебное пособие / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 288 с. – (Высшее образование: Бакалавриат). – ISBN 978-5-16-002298-7. – Текст : электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/987772> (дата обращения: 17.05.2024). – Режим доступа: по подписке.

11. Новичков, В. И. Стратегический менеджмент / В. И. Новичков, В. Р. Дембовский, И. М. Виноградова. - М. : Дашков и К, 2015. – 202 с. – ISBN 978-5-394-02561-7. – Текст : электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/558085> (дата обращения: 17.05.2024). – Режим доступа: по подписке.

12. Сток, Джеймс Р. Стратегическое управление логистикой / Дж. Р. Сток, Д. М. Ламберт. – М.: Инфра-М, 2005. – 797 с.

13. Тарануха Ю.В. Конкуренция и конкурентные стратегии (в структурно-логических схемах) : учебно-методическое пособие / Ю. В. Тарануха. – М. : Дело и сервис, 2008. – 266 с.

14. Устойчивость цепей поставок в условиях цифровой трансформации бизнеса : монография / И. В. Шарова, Д. В. Завьялов, Е. Р. Абрамова [и др.] ; под общ. ред. И. В. Шаровой, Д. В. Завьялова. – М. : Русайнс, 2024. – 302 с. – ISBN 978-5-466-07095-8. – URL: <https://book.ru/book/954542> (дата обращения: 18.05.2024). – Текст : электронный.

15. Хуго, М. Логистика : руководство для профессионалов / М. Хуго ; [пер. с англ. А. Камитовой]. – 3-е изд. - М. : Бомбора, 2020. –248 с.

**Перечень вопросов для проведения зачета
по учебной дисциплине «Стратегическое управление логистикой»**

1. CVP – анализ и возможность его использования в стратегическом управлении логистикой.
2. SWOT – анализ: сущность и особенности реализации.
3. Анализ макроокружения организации и его значение для разработки стратегии бизнеса.
4. Анализ стратегических групп: сущность, значение, особенности реализации.
5. Анализ стратегического портфеля и его значение для выработки стратегии бизнеса.
6. Виды источников финансирования стратегических решений развития бизнеса, их достоинства и недостатки, возможности использования.
7. Виды корпоративной стратегии. Матрица выбора корпоративной стратегии.
8. Виды стратегий диверсификации и условия их применения.
9. Виды финансовых стратегий и особенности их применения.
10. Выбор миссии организации и ее роль в формировании стратегии бизнеса.
11. Дерево целей: сущность и порядок разработки.
12. Достоинства и ограничения использования матричных методов портфельного анализа.
13. Контроль за реализацией логистической стратегии.
14. Концепция ключевых компетенций логистической организации.
15. Концепция обоснования стратегии организации.
16. Концепция стратегических единиц бизнеса и ее значение в науке стратегического управления.
17. Кризисный бизнес-реинжиниринг.
18. Критерии эффективности стратегии бизнеса.
19. Матрица МакКинси и матрица «возможность – уязвимость»: сущность, принципы построения, использование результатов при выработке стратегии бизнеса.
20. Матрицы «рост-рост» и «рост-доля рынка»: сущность, различия, особенности построения.
21. Матрицы возможностей и угроз, порядок их составления и использования при выработке стратегии бизнеса.
22. Направления развития теории стратегического управления бизнесом.
23. Основные направления эффективного использования корпоративной стратегии логистической организации.
24. Основные принципы осуществления эффективных слияний и поглощений.

25. Относительная доля рынка, методика оценки и значение для оценки привлекательности бизнес-сегмента.
26. Оценка альтернативных вариантов стратегий. Выбор стратегии.
27. Принципы формирования стратегии организации. Стили стратегического управления.
28. Разработка стратегии диверсифицированной компании.
29. Ресурсный анализ и анализ кривой опыта: сущность, значение, особенности проведения.
30. Слияния и поглощения как способы реализации стратегии развития бизнеса.
31. Способы реализации антикризисных стратегий
32. Сравнительная оценка методов портфельного анализа стратегической позиции логистической организации.
33. Сравнительная оценка эффективности и условий применения альтернативных внешнеэкономических стратегий.
34. Стратегии внутреннего и внешнего роста организации.
35. Стратегии концентрированного и интегрированного роста.
36. Стратегии сокращения: сущность, особенности реализации.
37. Стратегические альтернативы в сфере малого бизнеса
38. Стратегические альянсы: сущность, виды, значение.
39. Стратегические карты и методика их построения.
40. Стратегический анализ ближайшего внешнего окружения организации. Анализ уровня конкуренции на рынке для целей стратегического планирования.
41. Стратегический анализ сильных и слабых сторон деятельности организации на рынке.
42. Стратегический план логистической организации и его составляющие.
43. Стратегия развития бизнеса: сущность и значение.
44. Сущность и значение антикризисных стратегий
45. Сущность и значение внешнеэкономической стратегии организации.
46. Сущность и значение корпоративной стратегии.
47. Факторы, определяющие выбор антикризисной стратегии
48. Факторы, определяющие выбор внешнеэкономической стратегии.
49. Функции стратегического управления.
50. Характеристика объектов стратегического управления. Виды стратегий, их классификация и характеристика
51. Цели стратегии бизнеса: сущность, особенности, виды и принципы их определения.
52. Цепочка ценностей и проблемное поле: сущность, значение, особенности построения.
53. Этапы формирования стратегии бизнеса логистической организации.

Организация самостоятельной работы обучающихся по программе углубленного высшего образования

Для получения компетенций по учебной дисциплине важным этапом является самостоятельная работа обучающихся.

На самостоятельную работу обучающегося дневной формы получения образования отводится 72 часа.

На самостоятельную работу обучающегося заочной формы получения образования отводится 100 часов.

Содержание самостоятельной работы обучающихся включает все темы учебной дисциплины из раздела «Содержание учебного материала».

При изучении учебной дисциплины используются следующие формы самостоятельной работы:

- самостоятельная работа в виде решения индивидуальных задач в аудитории во время проведения практических занятий под контролем преподавателя в соответствии с расписанием учебных занятий;
- углубленное изучение разделов, тем, отдельных вопросов, понятий;
- подготовка к выполнению контрольных работ;
- подготовка к практическим занятиям, в том числе подготовка сообщений, тематических докладов;
- работа с учебной, справочной, аналитической и другой литературой и материалами;
- выполнение информационного поиска и составление тематической подборки литературных источников, интернет-источников;
- подготовка к сдаче промежуточной аттестации.

Контроль качества усвоения знаний

Диагностика качества усвоения знаний проводится в рамках текущего контроля и промежуточной аттестации.

Мероприятия *текущего* контроля проводятся в течение семестра и включают в себя следующие формы контроля:

- контрольная работа;
- проверка учебного задания;
- опрос.

Результат текущего контроля за семестр оценивается отметкой в баллах по десятибалльной шкале и выводится исходя из отметок, выставленных в ходе проведения мероприятий текущего контроля в течение семестра.

Требования к обучающемуся при прохождении промежуточной аттестации.

Обучающиеся допускаются к промежуточной аттестации по учебной

дисциплине при условии успешного прохождения текущей аттестации (выполнения мероприятий текущего контроля) по учебной дисциплине, предусмотренной в текущем семестре данной учебной программой.

Промежуточная аттестация проводится в форме зачета.

**ПРОТОКОЛ СОГЛАСОВАНИЯ УЧЕБНОЙ ПРОГРАММЫ
С ДРУГИМИ УЧЕБНЫМИ ДИСЦИПЛИНАМИ СПЕЦИАЛЬНОСТИ**

Название учебной дисциплины, изучение с которой требуется согласование	Название кафедры	Предложения об изменениях в содержании учебной программы учреждения высшего образования по учебной дисциплине	Решение, принятое кафедрой, разработавшей учебную программу (с указанием даты и номера протокола)
1	2	3	4
Количественные методы анализа в бизнесе	Кафедра статистики	Предложений нет	

ДОПОЛНЕНИЯ И ИЗМЕНЕНИЯ К УЧЕБНОЙ ПРОГРАММЕ
по учебной дисциплине «Стратегическое управление логистикой»
 на 202 /202 учебный год

№ п/ п	Дополнения и изменения	Основание

Учебная программа пересмотрена и одобрена на заседании кафедры логистики и ценовой политики (протокол № ____ от _____ 20__ г.)

Заведующий кафедрой,

к.э.н., доцент _____
 (ученая степень, ученое звание)

_____ (подпись)

О.В.Ерчак

УТВЕРЖДАЮ

Декан факультета

к.э.н., доцент _____

_____ (подпись)

С.Н.Лапина