

**Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Факультет «Институт менеджмента и маркетинга»

(наименование института/факультета)

Кафедра «Финансы и страхование»

(наименование кафедры)

УТВЕРЖДЕНА

Ученым советом ФИММ

протокол от «28» августа 2017 г. № 3

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

**Б1.В.ОД.4 Стратегическое управление
человеческими ресурсами**

(индекс, наименование дисциплины (модуля), в соответствии с учебным планом)

направление подготовки (специальность)

38.04.02 «Менеджмент»

(код, наименование направления подготовки (специальности))

«Риск - менеджмент и страховой бизнес»

направленность (профиль)

Квалификация выпускника: МАГИСТР

(квалификация)

Форма обучения - очная

(форма(ы) обучения)

Год набора 2018

Москва 2017г.

Автор–составитель:

Беседин А.Л., преподаватель

(ученая степень и(или) ученое звание, должность) _____ (наименование кафедры)

Заведующий кафедрой

«Финансы и страхование» д.э.н.

(наименование кафедры)

(ученая степень) _____ подпись

А. С. Миллерман

(Ф.И.О.)

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....	4
2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы.....	5
3. Содержание и структура дисциплины (модуля).....	5
4. Материалы текущего контроля успеваемости учащихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине (модулю).....	7
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля).....	10
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю).....	10
6.1. Основная литература.....	
6.2. Дополнительная литература.....	
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.....	
6.4. Нормативные правовые документы.....	
6.5. Интернет-ресурсы.....	
6.6. Иные источники.....	
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы	12

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы

1.1. Дисциплина Б1.В.ОД.4 «Стратегическое управление человеческими ресурсами» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

-способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию (ПК-2) ПК-2.2 2 этап.

1.2. В результате освоения дисциплины у магистрантов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/ профессиональные действия	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
Способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию	ПК-2.2 2 этап	на уровне знаний: современные теории и концепции философии бизнеса; сущность менеджмента организации, основные функции менеджмента: планирование, организацию, мотивацию, контроль процессов; основные методы и подходы проведения стратегического анализа при выработке корпоративной стратегии; методики анализа конкурентов, собственного внутреннего потенциала компании, сегментации рынка, отраслевой структуры.
		на уровне умений: выявлять перспективные направления научных исследований, обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость исследуемой проблемы, формулировать гипотезы, проводить прикладные исследования; управлять развитием организации; применять основные функции менеджмента в профессиональной деятельности; выявлять факторы конкурентного преимущества, идентифицировать и оценивать ресурсы компании; применять методы стратегического анализа в практической деятельности; проводить стратегический анализ.
		на уровне навыков: владеть методикой проведения научных исследований; навыками самостоятельной научно- исследовательской работы приемами, способствующими реализовать основные функции менеджмента: планирование, организацию, мотивацию, контроль процессов, осуществляемых в организации; методикой построения организационно- управленческих моделей;

		подходами к постановке целей компании; навыками оценки и анализа внутреннего ресурсного потенциала, внешней конкурентной среды; методами и приемами проведения стратегического анализа при выработке стратегии.
--	--	---

2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре ОП ВО

Объем дисциплины

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем – 32, включая 16 часов лекций и 16 часов практических занятий (семинаров). На самостоятельную работу обучающихся предусмотрено - 40 часов.

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.В.ОД.4 «Стратегическое управление человеческими ресурсами» является обязательной дисциплиной вариативной части общенаучного цикла программы магистерской подготовки «Риск-менеджмент и страховой бизнес».

Содержание курса является логическим продолжением курсов «Теория организации организационное поведение», «Общий менеджмент», «Психология делового общения» и служит основой для изучения в дальнейшем дисциплин учетной и финансовой направленности.

Изучается в соответствии с учебным планом во втором семестре 1 курса магистерской программы. Общая трудоемкость дисциплины – 2 зачетных единицы.

Освоение дисциплины опирается на минимально необходимый объем теоретических знаний в области теории организации, а также на приобретенные ранее умения и навыки принятия управленческих решений.

Дисциплина реализуется после изучения курса «Теория организации организационное поведение». Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – зачёт.

3.Содержание и структура дисциплины (модуля)

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины (модуля), час.					Форма текущего контроля успеваемости**, промежуточной аттестации	
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					СР
			Л/ЭО, ДОТ*	ЛР/ ЭО, ДОТ*	ПЗ/ ЭО, ДОТ*	КС Р		
Очная форма обучения								
Тема 1	Стратегический процесс: выработка видения будущего и определение главных стратегических целей. Стратегический анализ внешней и внутренней среды организации. Стратегия и стратегические ресурсы организации. Человеческие ресурсы	12	2		4		6	О, Т, Д,

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости **, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л/ЭО, ДОТ*	ЛР/ ЭО, ДОТ*	ПЗ/ ЭО, ДОТ*	КС Р		
Очная форма обучения								
	организации и основные направления работы с ними.							
Тема 2	Миссия организации и политика управления персоналом. Особенности политики управления персоналом на различных стадиях развития организации	12	2		4		6	О, Д,
Тема 3	Инструменты отбора персонала. Адаптация работников. Трудовая мотивация. Методы определения потребности в профессиональном обучении персонала. Основные формы обучения персонала.	10	2		2		6	О, Д,
Тема 4	Эффективный менеджер - личные компетенции и характеристики. Стили руководства. Биографические факторы эффективного управления. Образование как условие успешного управления.	10	2		2		6	О, Д,
Тема 5	Управленческие способности и опыт менеджера. Индивидуальный стиль в управлении. Тип темперамента. Свойства темперамента. Тест Айзенка.	14	4		2		8	О, Д,
Тема 6	Методы формирования управленческих команд. Личная стратегия менеджера и стратегия организации. Преимущества и недостатки командной работы	14	4		2		8	О, Д,
Промежуточная аттестация								зачёт
Всего:		72	16		16		40	

Примечание:

* – при применении электронного обучения, дистанционных образовательных технологий в соответствии с учебным планом;

** – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), контрольная работа (КР), коллоквиум (К), эссе (Э), реферат (Р), диспут (Д) и др.

Содержание дисциплины (модуля)

Тема 1. Стратегический процесс: выработка видения будущего и определение главных стратегических целей. Стратегический анализ внешней и внутренней среды организации.

Стратегия и стратегические ресурсы организации. Человеческие ресурсы организации и основные направления работы с ними. Практикум: анализ состояния рынка труда в определенном регионе и отрасли

Тема 2. Миссия организации и политика управления персоналом. Особенности политики управления персоналом на различных стадиях развития организации. Разбор конкретных ситуаций слушателей.

Тема 3. Инструменты отбора персонала.

Адаптация работников. Трудовая мотивация. Методы определения потребности в профессиональном обучении персонала. Основные формы обучения персонала. Практикум: составление должностной инструкции

Тема 4. Эффективный менеджер - личные компетенции и характеристики.

Стили руководства. Биографические факторы эффективного управления.

Образование как условие успешного управления. Практикум: заполнение матрицы руководителя

Тема 5. Управленческие способности и опыт менеджера. Индивидуальный стиль в управлении. Тип темперамента. Свойства темперамента. Тест Айзенка.

Практикум: анализ удовлетворенности стейкхолдеров (значимых групп)

Тема 6. Методы формирования управленческих команд. Личная стратегия менеджера и стратегия организации. Преимущества и недостатки командной работы. Практикум: определение своей роли в команде.

4. Материалы текущего контроля успеваемости учащихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.

4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.ОД.4 «Стратегическое управление человеческими ресурсами» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

– при проведении занятий лекционного типа:

Опрос

– при проведении занятий семинарского типа:

Диспут

– при проведении практических занятий:

Беседа

4.1.2. Промежуточная аттестация проводится в форме:

Зачёта.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости.

Перечень заданий для самостоятельной работы и проведения текущего контроля.

Виды самостоятельной внеаудиторной работы—написание реферата, самостоятельное изучение разделов курса, повторение лекционного материала и материала учебников, подготовка к практическим занятиям, текущему контролю.

Самостоятельная работа студентов магистратуры по дисциплине «Стратегическое управление человеческими ресурсами»

К самостоятельной работе относятся:

- **индивидуальное занятие** - слушатель работает один над конкретным заданием во внеаудиторное время;
- **консультация**, если она проводится преподавателем во внеаудиторное время;;
- **тестирование**, если оно проводится в индивидуальном режиме во внеаудиторное время;
- **анализ деловых ситуаций**, если он осуществляется слушателем самостоятельно во внеаудиторное время с подготовкой письменного отчета и с участием в обсуждении ситуации в аудитории
- **подготовка** устных докладов, презентаций;
- **поиск информации** по теме с ее последующим устным представлением в аудитории, письменным изложением или использованием для выполнения конкретного задания, расчета;
- **индивидуальные и групповые исследовательские проекты**: поиск информации; обобщение и анализ информации.

4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации.

4.3.1. Формируемые компетенции

- способностью разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию (ПК-2) ПК-2.2 2 этап.

Промежуточная аттестация проводится в форме зачёта. Зачёт включает ответы на вопросы.

Список вопросов для подготовки к зачёту.

Список вопросов для подготовки к зачёту

1. Какие категории работников входят в понятие «Человеческие ресурсы организации»?
2. Что является основой для осуществления стратегического управления человеческими ресурсами?
3. Какие виды стратегий могут реализовываться в компании и как они влияют на осуществление стратегического управления человеческими ресурсами?
4. Что является целью управления человеческими ресурсами в организации?
5. Дайте определение «Человеческого капитала организации».
6. Какие задачи должна решить система стратегического управления человеческими ресурсами?
7. Какие функции, направления деятельности в работе кадровых служб обеспечивают решение задачи: «Привлечение эффективной рабочей силы»?
8. Какие функции, направления деятельности в работе кадровых служб обеспечивают решение задачи: «Подготовка эффективной рабочей силы»?
9. Какие функции, направления деятельности в работе кадровых служб обеспечивают решение задачи: «Поддержание эффективной рабочей силы»?
10. Назовите основные принципы управления и как они должны учитываться при управлении персоналом организации?
11. Какие ключевые компетенции, каких носителей ключевых компетентностей выделяют в системе стратегического управления человеческими ресурсами?
12. На какую группу персонала в наибольшей мере влияет изменение общей корпоративной стратегии компании? Опишите на конкретном примере.
13. На какие группы персонала в наибольшей мере влияет изменение функциональных

стратегий компании? Опишите на конкретном примере.

14. На какие группы персонала в наибольшей мере влияет изменение стратегии отдельной бизнес-единицы компании? Опишите на конкретном примере.

15. Какие типы внутренней трудовой мотивации сотрудников организации выделяет в своей мотивационной теории проф. В.И. Герчиков?

16. Как в вашей организации представлены типы внутренней трудовой мотивации сотрудников по В.И. Герчикову? Сделайте выводы на основе проведенной диагностики.

17. Какие типы внутренней трудовой мотивации сотрудников по В.И. Герчиков установятся особенно необходимы организации в условиях кризиса?

18. Что включает в себя процесс адаптации персонала?

19. Как влияет обучение персонала и его различные виды на производственные результаты?

20. Карьера, ее планирование и виды. Применяются ли эти подходы в вашей организации?

21. Что включает в себя понятие: развитие персонала?

22. Как формируется кадровый резерв и какая работа должна проводиться с ним?

Шкала оценивания.

Оценочным средством промежуточной аттестации является накопительная оценка результатов выполнения текущего контроля по дисциплине.

Максимальный накопленный балл, который может быть достигнут студентом по дисциплине (включая зачет), **составляет 100 баллов**. Конечный балл, набранный студентом в течение семестра, определяется суммированием полученных баллов по следующим позициям:

	Вид работы	максимально возможный набранный балл
1.	работа на лекциях - посещение - опрос-контроль	$0,5б.*8л.=4б.$ $0,5б.*8л.=4б.$
2.	работа на практических занятиях - посещение - опрос - практические задания	$1б.*8пр.=8б.$ $1б.*8пр.=8б.$ $6б*4з.=24б.$
3.	диспут	0-22б.
4.	зачет	0-30б.

Для определения конечной оценки по дисциплине набранные студентом баллы переводятся из 100-бальной шкалы в 5-бальную по следующей схеме:

от 0 до 50 включительно	от 51 до 69 включительно	от 70 до 84 включительно	от 85 до 100 включительно
«неудовлетворительно»- 2	«удовлетворительно»- 3	«хорошо» - 4	«отлично» - 5

4.4. Методические материалы

Процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций проводятся в соответствии с Уставом Академии (утв. Постановлением Правительства Российской Федерации от 12.05.2012 г. N 473), Положением о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации студентов в РАНХиГС (утв. Приказом ректора от 25.01.2012 г. № 01-349; изм. от 07.06.2013 г.), Порядком организации и проведения практики студентов, осваивающих в РАНХиГС образовательные программы высшего образования – программы бакалавриата, программы специалитета, программы магистратуры (утв. Приказом ректора от 11.05.2016 г. №01-2212).

В части обеспечения освоения дисциплины обучающимся предоставляется раздаточный материал по темам дисциплины.

Процедура оценивания знаний, умений и навыков, обеспечивающих формирование компетенций, предусмотренных освоением дисциплины, включает:

- проведение тестирования на основе тестов, включающих теоретические вопросы и расчетные примеры;
- проведение опроса по ключевым вопросам, охватывающему содержание дисциплины.

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

Для обеспечения освоения дисциплины обучающиеся учебным планом предусмотрена самостоятельная работа и практические занятия.

Виды самостоятельной внеаудиторной работы :

- самостоятельное изучение разделов курса,
- повторение лекционного материала и материала учебников,
- подготовка к практическим занятиям,
- подготовка к текущему контролю.

В части обеспечения освоения дисциплины обучающимся предоставляется раздаточный материал по темам дисциплины.

Процедура оценивания знаний, умений и навыков, обеспечивающих формирование компетенций, предусмотренных освоением дисциплины, включает:

- проведение тестирования на основе тестов, включающих теоретические вопросы и расчетные примеры;
- проведение опроса по ключевым вопросам, охватывающему содержание дисциплины.

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

Список рекомендуемой основной и дополнительной литературы с включением Интернет-источников.

6.1. Основная:

1. Конституция Российской Федерации. М., 1993.
2. Комментарий к Конституции Российской Федерации / Под общ.ред. Л.В.Лазарева. 3-е изд. Доп. И перераб. – М.: Новая правовая культура, Проспект, 2009.
3. Трудовой кодекс Российской Федерации. М.: Финпресс, 2002
4. Комментарий официальных органов к Трудовому кодексу Российской Федерации /отв. ред. А.Л.Сафонов. – М.: МЦФЭР, 2009 (Библиотека журнала «Справочник кадровика»)
5. Пригожин А.И. Цели и ценности. Новые методы работы с будущим. М.: Издательство «Дело» АНХ, 2010. – 432 с.
6. Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих. – М.: 2000
7. Международная стандартная классификация занятий. – Женева, 1998.
8. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами. М.:ИНФРА-М, 2009.
9. Армстронг Майкл. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е издание/ Перевод с англ. Под ред. С.К. Мордовина. - СПб.: Питер, 2007.
10. Дафт Р. Менеджмент. 6-е изд. / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2006. – 864 с.
11. Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами: пять уроков эффективного HR – менеджмента. – 2-е изд. – М.: Изд. Дело АНХ, 2007. – 320 с.
12. Заславская Т.И., Крылатых Э.Н., Шабанова М.А. Новое поколение деловых людей России. - М.: Изд. Дело АНХ, 2008. – 232 с.

13. Глобальные вызовы – японский ответ. / Рук.проекта Э.В. Молодякова. – М.: АИРО – XXI, 2008. – 308 с.
14. Герчиков В.И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании: Учеб.пособие. – М.: ИНФРА М, 2008. – 282 с.
15. Федцов В.Г., Юдина Г.Г. Управление персоналом предприятия (на примере газодобывающих предприятий): Учебно-практическое пособие. – М.: А-Приор, 2008. – 256 с.
16. Роббинз Ст. П., Коултер М. Менеджмент, 8-е издание; пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2007, - 1056 с.
17. Пригожин А.И. Методы развития организаций.- М.МЦФЭР, 2003.
18. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика. – М.: Альпина Паблишер, 2010, - 148 с.
19. Чемяков В. П. Технология построения системы управления персоналом. М.: Вершина, 2008. – 208 с.
20. Волгин Н.А. Оплата труда: производство, социальная сфера, государственная служба (Анализ, проблемы, решения). – М.: Издательство «Экзамен», 2003. – 224 с.

6.2. Дополнительная:

1. Бейт Николас. Как преодолеть экономический спад. План выживания бизнеса. / Пер. с англ. И.Татариновой, М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 2009. – 208 с.
1. Адизес Ц. Как преодолеть кризисы менеджмента. СПб.: Стокгольмская Школа экономики в Петербурге, 2006
2. Голдрат Э.М., Кокс Дж. Цель: процесс непрерывного совершенствования / пер. с англ. П.А. Самсонов. – Мн.: «Попурри», 2007. – 496 с.
3. Корпоративная социальная ответственность: управленческий аспект: монография / под общей ред. д.э.н., проф. И.Ю. Беляевой, д.э.н., проф. М.А. Эскиндарова. – М.: КНОРУС, 2008. – 503 с.
4. Аверин А.Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации: Учебное пособие. – М.: Флинта: МПСИ, 2005. – 224 с.
5. Корпоративная социальная политика на современных российских предприятиях. / Под ред. Н.А.Волгина, В.К. Егорова. М: Дашков и Ко., 2004
6. Берник К. Когда необходимо перестройка корпоративной культуры// Корпоративная культура и управление изменениями. Классика HarvardBusinessReview. М., Альпина Бизнес Букс, 2006
7. Володина Н. Путеводитель по кадровому менеджменту. Вып. 4. Адаптация персонала. Изд-во Бегин групп, 2006
8. Гончаров В. Руководство для высшего управленческого персонала. Опыт государственного, местного и корпоративного управления в США, Японии и странах Западной Европы. В трех томах. М., МНИИПУ, 2002 (т. 2, гл. 1.2 «Характерные изменения в управлении персоналом»)
9. Коллинз Дж. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет. СПб.: Стокгольмская школа экономики в С.-Петербурге, 2004
10. Самоукина Н.В. Управление персоналом: российский опыт. СПб.: «Питер», 2003
11. Самоукина Н.В. Карьера без стресса. СПб.: «Питер», 2003
12. Самоукина Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах. М., «Вершина», 2008
13. Томпсон Л. Создание команды. М., Вершина, 2008
14. Фримантл Д. BIZ. 50 простых истин, которые перевернут Ваше представление о мотивации и лидерстве. М., ЭКСМО, 2008
15. Хайэм А. Как вдохновить сотрудников. Поиск стимулов и управление эмоциями. М., Вершина, 2008
16. Шекшня С. В. Управление персоналом в современных организациях, М., 2009.

17. Мордовин С. К. Управление человеческими ресурсами, "ИНФРА-М", М., 2010
18. Управление персоналом: Учебник для вузов/ Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Ерёмкина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2011.
19. М. Рейндольс Коучинг: эмоциональная компетентность. М. 2003

6.3. Интернет-источники.

1. <http://www.vopreco.ru/> Вопросы экономики.
2. <http://www.csr.ru/> Центр стратегических исследований.
3. <http://www.akdi.ru/> Экономика и жизнь.
4. <http://www.expert.ru/> Эксперт.
5. <http://www.ecsoc.ru/> Сайт центра экономической социологии.

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Для проведения занятий по дисциплине необходимо следующее материально-техническое обеспечение: учебные аудитории для проведения занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, для самостоятельной работы: читальные залы библиотеки.

Программное обеспечение: MS Office Professional Plus 2016.

Доступные ресурсы информационной среды академии включают:

- электронное хранилище научно-образовательных ресурсов с возможностями удаленного доступа на базе современного телекоммуникационного комплекса;
- базы данных электронных публикаций, электронных периодических изданий научного и учебно-методического направления;
- медиа-студия для проведения телеконференций;
- электронный библиотечный фонд.

Информационные справочные системы: Научная библиотека РАНХиГС. URL: <http://lib.ranepa.ru/>;

Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: <http://elibrary.ru/defaultx.asp>;

Национальная электронная библиотека. URL: www.nns.ru;

Российская государственная библиотека. URL: www.rsl.ru;

Российская национальная библиотека. URL: www.nnir.ru;

Электронная библиотека Grebennikon. URL: <http://grebennikon.ru/>;

Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: <http://e.lanbook.com>;

Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ. URL: <http://www.biblio-online.ru/>;
<http://www.scopus.com>.

7.1. Список учебно-лабораторного оборудования:

Технические средства:

- персональный компьютер с выходом в Интернет;
- мультимедийный проектор.
- копировальный аппарат, принтер, сканер, LCD–проектор и ноутбук, оверхед– проектор

7.2. Программные, технические и электронные средства обучения и контроля знаний слушателей:

Microsoft Excel