

Министерство науки и высшего образования РФ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Тверской государственный университет»

«Утверждаю»



Врио ректора ФГБОУ ВО «Тверской  
государственный университет»

Смирнов С..Н.

2024 г.

**ПРОГРАММА КОМПЛЕКСНОГО ВСТУПИТЕЛЬНОГО  
МЕЖДИСЦИПЛИНАРНОГО ЭКЗАМЕНА**

Направление подготовки 38.04.02 МЕНЕДЖМЕНТ

Программа подготовки магистров  
«Стратегическое и корпоративное управление»

Тверь 2024

## **1. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ЭКЗАМЕНА**

Цель экзамена — отбор абитуриентов для обучения в магистратуре.

Продолжительность экзамена 90 минут.

Результаты экзамена оцениваются по шкале 100 баллов.

Вопросы для ответов представлены на специальном бланке.

Экзамен принимается в письменной форме.

Структура билета: 1 теоретический вопрос, 1 комплексное практическое задание.

Во время экзамена абитуриентам запрещается пользоваться мобильными телефонами и любым другим электронным оборудованием.

## **2. СОДЕРЖАНИЕ ТЕМ ПРОГРАММЫ**

### **Тема 1. Сущность и содержание менеджмента**

Различные подходы к определению понятия «менеджмент». «Менеджмент» и «управление»: соотношение понятий. Менеджмент как наука, искусство, вид деятельности. Менеджмент как целенаправленное воздействие. Менеджмент как процесс реализации функций. Менеджмент как процесс подготовки, принятия и реализации управленческих решений. Менеджмент, информационный процесс и работа с людьми. Уровни менеджмента. Типология менеджмента.

### **Тема 2. Эволюция управленческой мысли, этапы, научные школы**

Предпосылки возникновения науки менеджмента. Основные направления развития управленческой мысли. Зарубежные школы управления: научного управления, классическая административная, человеческих отношений, социальных систем и др.

Сущность и содержание системного подхода, организация как открытая система. Ситуационный подход в менеджменте. Организационная культура как мощный рычаг менеджмента. Маркетинг как концепция управления.

Понятие «процесс менеджмента». Операции процесса менеджмента. Свойства и характеристики процесса менеджмента. Содержание процесса менеджмента. Основные этапы процесса менеджмента. Взаимосвязь и взаимодействие этапов менеджмента: цель, ситуация, проблема, решение. Типы процесса менеджмента, условия их использования и влияние на организацию менеджмента. Взаимосвязь структуры и процесса менеджмента. Принципы организации и осуществления процесса менеджмента. Пути совершенствования процесса менеджмента.

Развитие науки управления. Особенности развития теории и практики менеджмента в различных странах. Американская и японская модели: их основные характеристики, сопоставительный анализ моделей.

Принципы менеджмента. Цели менеджмента.

### **Тема 3. Организация как объект менеджмента**

Понятие о системах и их свойствах. Особенности социально-экономических систем. Организация как целостная открытая социально-экономическая система. Характерные черты организации. Роль организации в обществе. Современная классификация организаций.

Создание, функционирование и развитие организации как объекта менеджмента. Жизненный цикл организации. Управляющая и управляемая системы в организации. Принципы построения организации как социально-экономической системы: принцип системности, принцип обратной связи, принцип иерархичности, принцип необходимого разнообразия.

Внутренняя среда организации: понятие, факторы, основные характеристики, их взаимосвязь и взаимозависимость. Внешняя среда организации. Ее значение в деятельности организации. Связь между внешней и внутренней средой организации.

#### **Тема 4. Функции и методы менеджмента**

Понятие «функций менеджмента». Их роль и место в теории и практике. Классификация функций менеджмента. Общие функции, менеджмента: планирование, организация, координация, учет, контроль, анализ, мотивация. Их особенности, состав и содержание. Интегрирующая роль общих функций менеджмента. Конкретные функции менеджмента. Взаимосвязь общих и конкретных функций.

Соотношение функций на различных уровнях системы менеджмента организации. Централизация и концентрация функций управления. Изменение состава и содержания функций менеджмента с развитием внутренней и внешней среды.

Понятие «метод менеджмента». Классификация методов менеджмента на общенаучные и специфические. Методы управленческого воздействия. Классификация методов управленческого воздействия. Понятие, особенности и роль экономических методов в менеджменте организации. Характеристика экономических методов управленческого воздействия. Организационно-распорядительные методы управленческого воздействия: понятие, особенности, состав и характеристика. Роль организационно-распорядительных методов в системе методов управленческого воздействия. Социально-психологические методы управленческого воздействия: понятие, роль, особенности, состав, характеристика.

#### **Тема 5. Стратегический менеджмент**

Причины возникновения и сущность концепции стратегического менеджмента. Стратегия и тактика менеджмента: понятие, соотношение и соответствие. Разработка стратегии и ее согласование с возможностью тактических решений. Определение миссий и целей организации.

Стратегический анализ внешней и внутренней среды. Методы стратегического анализа. Разработка стратегических альтернатив развития организации. Стратегическое планирование. Стратегический контроль. Оценка реализации стратегии.

#### **Тема 6. Организационные структуры управления**

Понятие «организационная структура управления». Основные элементы организационной структуры управления: звенья, ступени и связи. Требования, предъявляемые к организационной структуре управления. Централизация и децентрализация управления.

Основные виды организационных структур управления, их характеристика и условия применения. Факторы, влияющие на формирование и развитие организационных структур управления. Анализ организационной структуры управления. Проектирование организационной структуры управления.

## **Тема 7. Управленческие решения в менеджменте**

Понятие «управленческое решение». Сущность и особенности управленческих решений. Их роль и место в процессе менеджмента. Классификация управленческих решений. Требования к управленческому решению.

Методология разработки, принятия и реализации управленческих решений. Схема разработки, принятия и реализации управленческих решений.

Факторы, определяющие эффективность и качество управленческих решений. Групповые формы разработки и принятия управленческих решений. Организация разработки, принятия и реализации управленческих решений.

## **Тема 8. Управленческий персонал**

Понятия: «управленческий персонал», «кадры управления», «управленческие работники», «работники аппарата управления», «управляющие», «менеджеры». Роль управленческого персонала в менеджменте организации. Превращение управленческого персонала в человеческий капитал. Качество управленческого персонала. Подходы к классификации управленческого персонала.

Характер, содержание и особенности труда различных категорий управленческого персонала. Требования, предъявляемые к управленческому персоналу. Условия и показатели результативной деятельности управленческого персонала. Структура и численность работников аппарата управления и тенденции их изменения.

## **Тема 9. Организационная культура**

Понятие «организационная культура». Роль организационной культуры в повышении эффективности деятельности организации. Содержание организационной культуры. Основные характеристики, параметры, функции и элементы организационной культуры. Типология организационной культуры. Сильная и слабая организационная культура. Факторы определяющие организационную культуру. Управление формированием, поддержанием и изменением организационной культуры: возможность и необходимость, процесс управления и его особенности, принципы и методы управления.

## **Тема 10. Экономические основы развития общества**

Собственность и модели организации экономических систем. Экономическое содержание и правовая форма собственности.

Многообразие форм собственности и их характеристика: государственная, частная и коллективная собственность. Место и роль собственности в реформировании экономики. Методы изменения форм собственности: национализация, денационализация, приватизация, реприватизация. Соотношение понятий «приватизация» и «разгосударствление». Понятие экономической системы. Модели организации экономических систем и критерии их классификации в марксистской, маржиналистской и современной экономической литературе.

## **Тема 11. Управление персоналом в организации**

Управление персоналом как деятельность по обеспечению эффективного использования работников для достижения организационных целей. Система управления персоналом. Модель управления персоналом предприятия (организации). Формирование кадровой политики предприятия (организации).

Стратегия деятельности предприятия (организации) в области управления персоналом. Организационная структура службы управления персоналом предприятия

(организации). Методы сбора и анализа информации в системе управления персоналом. Кадровое обеспечение предприятия (организации). Набор, отбор и прием персонала. Профессиональное обучение и развитие персонала предприятия (организации). Оценка персонала предприятия (организации).

### **Тема 12. Экономика организации**

Понятие экономики организации. Факторы, влияющие на экономику организации. Структура имущественного комплекса организации. Основные фонды организации: классификация, износ, амортизация, показатели движения и эффективности использования.оборотные активы организации: классификация, методы определения потребности, показатели эффективности использования. Финансовые ресурсы организации: формирование и использование. Формирование доходов, расходов и прибыли в организации в рамках различных систем налогообложения. Эффективность деятельности организации. Интенсивные и экстенсивные факторы, влияющих на деятельность организации в современных условиях.

### **Тема 13. Основы маркетинга организации**

Функции, концепции и система маркетинга в организации. Оценка новых рыночных возможностей на основе маркетинговых исследований. Сегментация рынка как способ выявления новых рыночных возможностей. Формирование комплекса маркетинговых средств по результатам оценки рыночных возможностей. Разработка и выбор направлений совершенствования маркетинговой деятельности с учетом новых рыночных возможностей.

### **Рекомендуемая литература:**

1. Агарков, А. П. Теория организации. Организация производства : интегрированное учебное пособие / А. П. Агарков, Р. С. Голов, А. М. Голиков [и др.] ; под общ. ред. проф. А. П. Агаркова. — 3-е изд., стер. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2020. — 270 с. - ISBN 978-5-394-03870-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1093023> (дата обращения: 17.11.2020). — Режим доступа: по подписке.

2. Алексейчева, Е.Ю. Экономика организации (предприятия) : учебник / Е.Ю. Алексейчева, М.Д. Магомедов, И.Б. Костин ; Московская государственная академия делового администрирования. — 3-е изд., стер. — Москва : Дашков и К<sup>о</sup>, 2019. — 291 с. : ил. — (Учебные издания для бакалавров). — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573024> (дата обращения: 16.11.2020). — Библиогр. в кн. — ISBN 978-5-394-03287-5. — Текст : электронный.

3. Асалиев, А. М. Экономика и управление человеческими ресурсами : учебное пособие / А. М. Асалиев, Г. Г. Вукович, Т. Г. Строительева. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 143 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-006913-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1008012> (дата обращения: 03.12.2020). — Режим доступа: по подписке.

4. Балашов, А. П. Основы теории управления : учебное пособие / А. П. Балашов. — Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2019. — 280 с. - ISBN 978-5-9558-0410-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1007487> (дата обращения: 16.11.2020). — Режим доступа: по подписке.

5. Балдин, К.В. Управленческие решения : учебник / К.В. Балдин, С.Н. Воробьев, В.Б. Уткин. – 9-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2020. – 495 с. : ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573213> (дата обращения: 01.12.2020). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-03532-6. – Текст : электронный.

6. Богомолова, Т.П. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие (курс лекций, проблемно-тематический курс, тесты и практико-ориентированные задания) : [16+] / Т.П. Богомолова, Э.А. Понуждаев. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. – 419 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=570245> (дата обращения: 03.12.2020). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4475-9883-9. – DOI 10.23681/570245. – Текст : электронный.

7. Воронина, М.В. Финансовый менеджмент : учебник / М.В. Воронина. – Москва : Дашков и К°, 2020. – 399 с. : ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573253> (дата обращения: 03.12.2020). – Библиогр.: с. 380-384. – ISBN 978-5-394-03552-4. – Текст : электронный.

8. Гончарова, И. А. Разработка управленческих решений : учебное пособие / И. А. Гончарова. — Волгоград : Волгоградский ГАУ, 2017. — 144 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/107814> (дата обращения: 01.12.2020). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

9. Дейнека, А.В. Управление человеческими ресурсами : учебник / А.В. Дейнека, В.А. Беспалько. – Москва : Дашков и К°, 2018. – 389 с. : ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496066> (дата обращения: 03.12.2020). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-02048-3. – Текст : электронный.

10. Епишкин, И.А. Стратегия управления человеческими ресурсами : учебное пособие : [16+] / И.А. Епишкин, С.А. Шапиро ; Министерство транспорта Российской Федерации, Российский университет транспорта (РУТ (МИИТ)), Институт экономики и финансов, Кафедра «Экономика труда и управление человеческими ресурсами». – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. – 121 с. : ил., схем., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=500045> (дата обращения: 03.12.2020). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4475-9986-7. – Текст : электронный.

11. Калужский, М.Л. Маркетинг : учебник / М.Л. Калужский. – Изд. 2-е. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2021. – 217 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=598991> (дата обращения: 18.02.2021). – Текст : электронный.

12. Ким, С.А. Теория управления : учебник / С.А. Ким. – Москва : Дашков и К°, 2019. – 240 с. : ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573306> (дата обращения: 16.11.2020). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-02373-6. – Текст : электронный.

13. Костина, Н. Б. Теория управления : учебник / Н.Б. Костина, Т.В. Дуран, Д.А. Калугина. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 252 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — [www.dx.doi.org/10.12737/10.12737/textbook\\_58e741bf9ba680.6641029](http://www.dx.doi.org/10.12737/10.12737/textbook_58e741bf9ba680.6641029). - ISBN 978-5-16-012629-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1002091> (дата обращения: 16.11.2020). — Режим доступа: по подписке.

14. Козырев, М.С. Методы принятия управленческих решений : учебник : [16+] / М.С. Козырев. — Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2018. — 158 с. : ил., табл. — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=493936> (дата обращения: 01.12.2020). — Библиогр. в кн. — ISBN 978-5-4475-2754-9. — DOI 10.23681/493936. — Текст : электронный.

15. Купцов, М. М. Стратегический менеджмент : учебное пособие / М. М. Купцов. - 3-е изд. - Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2019. - 184 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-369-00634-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1002363> (дата обращения: 16.11.2020). — Режим доступа: по подписке.

16. Левчаев, П. А. Финансовый менеджмент : учебное пособие / П.А. Левчаев. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 247 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — [www.dx.doi.org/10.12737/textbook\\_5915582eeda078.31720783](http://www.dx.doi.org/10.12737/textbook_5915582eeda078.31720783). - ISBN 978-5-16-012755-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1047178> (дата обращения: 17.11.2020). — Режим доступа: по подписке.

17. Лысенко, Д. В. Финансовый менеджмент : учебное пособие / Д. В. Лысенко. - Москва : ИНФРА-М, 2019. - 372 с. + CD-ROM. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-003985-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1002725> (дата обращения: 17.11.2020). — Режим доступа: по подписке.

18. Маевская, Е. Б. Экономика организации : учебник / Е.Б. Маевская. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 351 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — [www.dx.doi.org/10.12737/19026](http://www.dx.doi.org/10.12737/19026). - ISBN 978-5-16-104822-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1044367> (дата обращения: 16.11.2020). — Режим доступа: по подписке.

19. Маркова, В. Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений : справочное пособие / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 320 с. — (Справочники «ИНФРА-М»). - ISBN 978-5-16-009860-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1003258> (дата обращения: 16.11.2020). — Режим доступа: по подписке.

20. Мильнер, Б. З. Теория организации : учебник / Б. З. Мильнер. — 8-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 848 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-004700-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1013783> (дата обращения: 17.11.2020). — Режим доступа: по подписке.

21. Николаева, И. П. Экономическая теория : учебник для бакалавров / И. П. Николаева. — 3-е изд., доп. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков

и К<sup>о</sup>», 2018. — 330 с. - ISBN 978-5-394-03045-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1091160> (дата обращения: 13.11.2020). – Режим доступа: по подписке.

22. Романов, Е. В. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Е. В. Романов. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : ИНФРА-М, 2019. - 160 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-005135-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/994456> (дата обращения: 16.11.2020). – Режим доступа: по подписке.

23. Румянцева, З. П. Общее управление организацией. Теория и практика: Учебник / З.П. Румянцева. - Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2020. - 304 с.: - (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-010536-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1052228> (дата обращения: 01.12.2020). – Режим доступа: по подписке.

24. Савченко, А. Б. Стратегический менеджмент : учебное пособие / А. Б. Савченко. — Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2020. — 228 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-369-01305-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1072224> (дата обращения: 16.11.2020). – Режим доступа: по подписке.

25. Сажина, М. А. Экономическая теория : учебник / М.А. Сажина, Г.Г. Чибриков. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИД «ФОРУМ» : ИНФРА-М, 2019. — 608 с. — (Классический университетский учебник). - ISBN 978-5-8199-0459-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/987769> (дата обращения: 13.11.2020). – Режим доступа: по подписке.

26. Стратегический менеджмент : учебник / Н. А. Казакова, А. В. Александрова, С. А. Курашова, Н. Н. Кондрашева ; под ред. проф. Н. А. Казаковой. - Москва : ИНФРА-М, 2020. - 320 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-005028-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1059310> (дата обращения: 16.11.2020). – Режим доступа: по подписке.

27. Тавокин, Е. П. Теория управления : учебное пособие / Е. П. Тавокин. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 202 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-014220-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/970226> (дата обращения: 16.11.2020). – Режим доступа: по подписке.

28. Толкачева, Н.А. Финансовый менеджмент : учебное пособие : [16+] / Н.А. Толкачева. – 2-е изд. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2020. – 147 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=574689> (дата обращения: 03.12.2020). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4499-0689-2. – DOI 10.23681/574689. – Текст : электронный.

29. Фомичев, А. Н. Стратегический менеджмент : учебник для вузов / А. Н. Фомичев. - 2-е изд. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2020. - 466 с. - ISBN 978-5-394-03480-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1093665> (дата обращения: 16.11.2020). – Режим доступа: по подписке.

30. Цахаев, Р.К. Маркетинг : учебник / Р.К. Цахаев, Т.В. Муртузалиева. – 5-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2020. – 550 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573172> (дата обращения: 18.02.2021). – Текст : электронный.

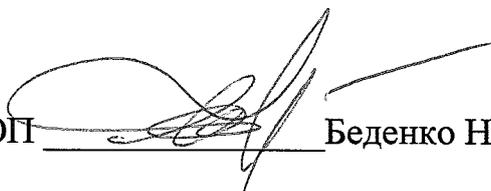
31. Чараева, М. В. Финансовый менеджмент : учеб. пособие / М.В. Чараева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 240 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс; Режим доступа <http://new.znaniium.com>]. — (Высшее образование: Бакалавриат). — [www.dx.doi.org/10.12737/13453](http://www.dx.doi.org/10.12737/13453). - ISBN 978-5-16-010828-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znaniium.com/catalog/product/1003848> (дата обращения: 17.11.2020). – Режим доступа: по подписке.

32. Шевченко, Д. А. Основы современного маркетинга : учебник / Д. А. Шевченко. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Дашков и К, 2021. – 613 с. – Текст : электронный. – URL: <https://znaniium.com/catalog/product/1232438> (дата обращения: 18.02.2021).

33. Экономика предприятия (организации, фирмы) : учебник / О.В. Девяткин, Н.Б. Акуленко, С.Б. Баурина [и др.] ; под ред. О.В. Девяткина, А.В. Быстрова. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 777 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI [10.12737/textbook\\_594d2cb99ad737.28899881](https://doi.org/10.12737/textbook_594d2cb99ad737.28899881). - ISBN 978-5-16-012823-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znaniium.com/catalog/product/1070322> (дата обращения: 16.11.2020). – Режим доступа: по подписке.

34. Экономика фирмы (организации, предприятия) : учебник / под ред. проф. В.Я. Горфинкеля, проф. Т.Г. Попадюк, проф. Б.Н. Чернышева. — 2-е изд. — Москва : Вузовский учебник :ИНФРА-М, 2019. — 296 с. — (Высшее образование:Бакалавриат). - ISBN 978-5-9558-0294-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znaniium.com/catalog/product/992047> (дата обращения: 16.11.2020). – Режим доступа: по подписке.

Руководитель ООП



Беденко Н.Н.