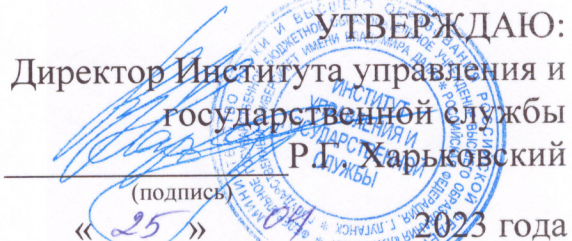


Министерство науки и высшего образования
Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Луганский государственный университет
имени Владимира Даля»

Институт управления и государственной службы
Кафедра менеджмента и экономической безопасности

УТВЕРЖДАЮ:
Директор Института управления и
государственной службы
Р.Г. Харьковский
(подпись)
« 25 » 2023 года



РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.О.21 «МЕНЕДЖМЕНТ»

По направлению подготовки 38.03.01 Экономика

Профиль подготовки «Бухгалтерский учет, анализ и аудит»

Луганск – 2023

Лист согласования РПУД

Рабочая программа учебной дисциплины «Менеджмент по направлению подготовки 38.03.01 Экономика, профиль подготовки «Финансы и кредит» – 38 с.

Рабочая программа учебной дисциплины «Менеджмент» разработана в соответствии с в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 38.03.01 Экономика (утвержден приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12.08.2020 № 954).

СОСТАВИТЕЛЬ:

докт. экон. наук, профессор Тисунова В.Н.

Рабочая программа дисциплины утверждена на заседании кафедры менеджмента и экономической безопасности «14» 03 2023 г., протокол № 8

Заведующий кафедрой
менеджмента и экономической безопасности  В.Н. Тисунова

Переутверждена: « » _____ 2023 г., протокол № _____

Согласована (для обеспечивающей кафедры):

Декан экономического факультета _____ Е.С. Тхор

Переутверждена: « » _____ 2023 года, протокол № _____

Рекомендована на заседании учебно-методической комиссии института управления и государственной службы «12» 04 2023 г., протокол № 2.

Председатель учебно-методической
комиссии института

 Резник А.А.

© Тисунова В.Н., 2023 год

© ФГБОУ ВО «ЛГУ им. В. ДАЛЯ», 2023 год

Структура и содержание дисциплины

1. Цели и задачи дисциплины, ее место в учебном процессе

Целью освоения дисциплины является:

формирование способностей реализовывать целостную систему знаний об управленческих отношениях в социально-технических системах, которые представляют действующие хозяйствующие субъекты, о принципах и функциях управления экономическими и социальными процессами;

развитие практических навыков реализации организационно-управленческих решений с учетом их социальной значимости в условиях сложной и динамичной среды и оценке их последствий.

Задачами являются:

- знаний об управленческих отношениях в социально-технических системах;
- знаний о содержание основных понятий и категорий теории мотивации, механизмах выдвижения в лидеры и особенностей командной работы, роли менеджмента в особенностях формирования власти в организациях;
- умений определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений;
- умений применять основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой и индивидуальной работы;
- умений осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде;
- умений разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия;
- умений овладение способами управления и руководства временем;
- практических навыков определять имеющиеся ресурсы и ограничения;
- практических навыков социального взаимодействия в профессиональной деятельности;
- практических навыков реализации организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости в условиях сложной и динамичной среды и оценке их последствий.

2. Место дисциплины в структуре ОПОП ВО

Дисциплина «Менеджмент» входит в базовую часть профессионального цикла дисциплин подготовки студентов.

Дисциплина «менеджмент» разработана на основе анализа потребностей и навыков в профессиональном освоении менеджмента в условиях рыночной экономики, а также с учетом позитивного опыта зарубежных стран в подготовке специалистов в области менеджмента.

Дисциплина «менеджмент» содержит как общетеоретические положения концепции управления социально-экономическими системами, так и те положения, которые характеризуют менеджмент как вид управления, сформировавшийся в условиях рыночных отношений и цивилизованного предпринимательства. В связи с этим в структуре курса делается акцент на экономическое содержание и человеческий фактор менеджмента.

Основывается на базе дисциплин: «История России», «Экономическая теория и макроэкономика», «Микроэкономика», «Основы проектной деятельности», «Финансовая экономика», «Международная экономика и бизнес».

Является основой для изучения следующих дисциплин: «Экономика организации», «Маркетинг», «Финансовое планирование и прогнозирование», «Финансовый менеджмент», «Финансовый контроль», «Методы обоснования финансовых решений» позволяет обучаемым подготовиться к будущей профессиональной деятельности, овладеть практическими и теоретическими знаниями, необходимыми как при прохождении всех видов практики, так и при дальнейшей самостоятельной работе по профилю.

3. Требования к результатам освоения содержания дисциплины

Код и наименование компетенции	Индикаторы достижений компетенции (по реализуемой дисциплине)	Перечень планируемых результатов
УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	УК-3.1. Понимает основные аспекты межличностных и групповых коммуникаций УК-3.2. Применяет методы командного взаимодействия УК-3.3. Предвидит результаты (последствия) личных действий и планирует последовательность шагов для достижения заданного результата УК-3.4. Эффективно взаимодействует с другими членами команды, в т.ч. участвует в обмене информацией, знаниями и опытом, и презентации результатов работы команды	Знать: основные приемы и нормы социального взаимодействия; основные понятия и методы конфликтологии, технологии межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии; особенности формирования власти в организациях; Уметь: устанавливать и поддерживать контакты, обеспечивающие успешную работу в коллективе; применять основные методы и нормы социального взаимодействия для реализации своей роли и взаимодействия внутри команды; Владеть: методами и приемами организации работы в команде; навыками налаживания системы эффективных управленческих коммуникаций; методами разработки рациональных организационных структур; технологией организации работы в группе; технологией принятия управленческого решения; простейшими методами и приемами социального взаимодействия и работы в команде
УК-6. Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	УК-6.1. Адекватно оценивает временные ресурсы и ограничения и эффективно использует эти ресурсы УК-6.2. Выстраивает и реализует персональную траекторию непрерывного образования и саморазвития на его основе УК-6.3. Выбирает приоритеты в собственной учебной работе, определяет	Знать: теоретические основы самоменеджмента, его сущности и функций; правила рациональной организации и планирования своей деятельности и эффективного отдыха; основные принципы самовоспитания и самообразования, исходя из требований рынка труда; Уметь: создавать рациональную организацию и планировать свою деятельность; применять методы управления временем для формирования собственной жизненной

	направления профессиональной деятельности УК-6.4. Определяет трудоемкость выполнения учебных работ и резервов времени	стратегии; управлять ресурсом своей активности и работоспособности; выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни; формирование финансового плана для достижения личных целей. Владеть: навыками использования рациональных способов организации и планирования своей деятельности; методами самомотивации для эффективного решения трудоемких задач, самовоспитания и самообразования, исходя из требований рынка труда.
ОПК-4. Способен предлагать экономически и финансово обоснованных организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности	ОПК-4.1. Осуществляет идентификацию проблемы и описывает ее, используя профессиональную терминологию экономической науки и опираясь на результаты анализа ситуации ОПК-4.2. Критически сопоставляет альтернативные варианты решения поставленных профессиональных задач, разрабатывает и обосновывает способы их решения с учётом критериев экономической эффективности, оценки рисков и возможных социально-экономических последствий ОПК-4.3. Использует базовые знания о деятельности организации (предприятия) как субъекта рыночной экономики для обоснования эффективных организационно-управленческих решений	Знать: объективные тенденции развития современного менеджмента; закономерности, принципы и методы управления социально-экономическими системами; основные организационные структуры управления организациями; основные функции менеджмента и механизмы их реализации для принятия обоснованных экономических решений; тенденции и перспективы развития менеджмента в будущем. Уметь: ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций; Владеть: методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль)

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Объем учебной дисциплины и виды учебной работы

Вид учебной работы	Объем часов (зач. ед.)		
	Очная форма	Очно-заочная форма	Заочная форма
Объем учебной дисциплины (всего)	144	144	144

	(4 зач. ед)	(4 зач. ед)	(4 зач. ед)
Обязательная аудиторная учебная нагрузка дисциплины (всего)	72	32	12
в том числе:			
Лекции	34	16	6
Семинарские занятия			
Практические занятия	34	16	6
Лабораторные работы	-		-
Курсовая работа (курсовой проект)	-	-	-
Другие формы и методы организации образовательного процесса (расчетно-графические работы, индивидуальные задания и т.п.)	-		-
Самостоятельная работа студента (всего)	76	112	132
Форма аттестации	экзамен	экзамен	экзамен

4.2. Содержание разделов дисциплины

Тема. 1. Теоретические основы менеджмента

Понятие, сущность, цели и задачи менеджмента. Подходы к пониманию менеджмента.

Элементы системы управления. Соотношение категорий «управление» и «менеджмент». Место и роль управления в системе общественных отношений. Государственное регулирование, его место и роль в управлении экономикой. Деятельность человека: потребность в управлении. Ключевые категории управления.

Предмет, объект и субъект менеджмента.

Законы и закономерности менеджмента. Характеристика принципов менеджмента.

Тема 2. Исторические тенденции развития менеджмента

Предпосылками возникновения менеджмента. Предыстория науки управления. Этапы менеджмента. Пять управленческих революций.

Эволюция школ и концепций менеджмента и тенденций его развития за рубежом. Основные школы науки управления: школа научного управления, административная (классическая) школа, школа человеческих отношений, поведенческая школа, школа науки управления.

Общая характеристика процессного, системного и ситуационного подходов к управлению и их отличительные особенности.

Становление и развитие менеджмента в США: основные этапы формирования, перспективы развития, государственное регулирование.

Особенности японского менеджмента: философия, комплексное управление качеством, общие принципы государственного управления.

Развитие управленческой мысли и реформ государственного управления в России. Реформаторские нововведения М.М. Сперанского и Н.С.

Мордвинова. Организационно-управленческая деятельность С.Ю. Витте и П.А. Столыпина.

История развития науки управления в советский период. Советский менеджмент и «военный коммунизм». Современное состояние теории управления.

Тема 3. Роль менеджера в системе управления

Суть и содержание понятий "менеджер". Роль менеджера в организации. Качества менеджера. Функции современных руководителей.

Исторические особенности деятельности менеджера.

Структура деятельности менеджера и ее характеристики. Решетка менеджмента. Внутренняя структура проблем менеджмента.

Требования к качествам менеджера и их взаимосвязь с уровнем организационной иерархии.

Управленческие роли по Г. Минцбергу и по Т. Базарову.

Менеджеры и предприниматели. Отличия между менеджером и предпринимателем.

Тема 4. Система методов менеджмента

Сущность методов менеджмента. Место методов менеджмента в процессе управления организацией. Классификация методов менеджмента. Состав методов управления и механизм их влияния на интересы предприятий и его персонала.

Алгоритм выбора методов менеджмента. Требования, предъявляемые к свойствам методов менеджмента.

Характеристика организационно-административных и экономических методов управления.

Характеристика социальных и психологических методов управления.

Методы самоуправления по отношению к конкретной организации или к управлению собой (самоменеджмент).

Тема 5. Тайм-менеджмент

Понятие и история возникновения тайм-менеджмента. Понятие самоменеджмента. Цели и задачи тайм-менеджмента. Принципы тайм-менеджмента.

Функции и направления тайм-менеджмента. Методы и технологии тайм-менеджмента. Целеполагание как определение ключевого направления развития. Сущность и планирование рабочего времени. Деятельность менеджера по организации управления временем.

Хронофаги: понятие и виды. Способы выявления хронофагов. Технические форс-мажоры

Мотивация в тайм-менеджменте. Способы борьбы со стрессом.

Тема 6. Управление как система

Понятие системы и ее свойства. Сущность системного подхода к управлению. Классификация систем по признакам.

Основные элементы (виды) и стадии системы менеджмента.

Структурно-содержательный аспект управления - состав видов деятельности, характеризующих содержание управления. Процессуально-содержательный аспект управления - обязательная последовательность действий процесса деятельности. Специфика управления - воздействие. Виды воздействия.

Кибернетическая модель управления организацией.

Виды управления: управление в замкнутом контуре; управление в разомкнутом контуре; управление изоляцией.

Типы управления: адаптивное управление; экстремальное управление; программное управление.

Понятие и сущность цели. Требования, предъявляемые к цели управления. Система целей менеджмента. Структура целей, их классификация по признакам. Иерархия и ранжирование целей. Управление по целям.

Тема 7. Организация как объект управления

Управление социально-экономическими системами (организациями). Понятие, признаки и виды организаций. Характеристики организаций. Основные элементы организаций.

Организация как открытая система, взаимодействующая с внешней средой.

Законы организации. Жизненный цикл организации.

Классификация организаций по ряду признаков. Характерные особенности формальных и неформальных групп.

Правовое регулирование управленческой деятельности организации. Юридические отношения собственности - правовая основа организации. Порядок государственной регистрации коммерческих и некоммерческих организаций. Основные отрасли права, регулирующие управленческую деятельность современных организаций.

Тема 8. Внешняя и внутренняя среда организации

Понятие среды и факторов, воздействия на организацию.

Определение внешней среды организации. Характеристики внешней среды: взаимосвязь факторов, сложность, неопределенность, подвижность. Основные факторы внешней среды и их взаимосвязь.

Определение внутренней среды организации. Характеристика целей, структуры, задач, технологий и трудовых ресурсов – основных внутренних ситуационных переменных организаций.

Внутренние элементы организации. Понятие цели и ее значение в управлении организацией. Подход к решению целей и задач управления в

современных условиях. Понятие задачи, как внутреннего фактора организации. Виды задач. Процесс делегирования задач. Понятие и значение организационной структуры. Основные концепции структуры: специализированное разделение труда, сфера контроля. Виды организационных структур и их влияние на эффективность деятельности в организации. Технология как внутренний фактор развития организации. Понятие и виды технологий. Человек - основной фактор внутри организации. Индивидуальные характеристики, влияющие на поведение людей в организации.

Характеристики внешней среды: среда прямого воздействия (влияние поставщиков, потребителей, конкурентов, законодательства и профсоюзов на деятельность организации); среда косвенного влияния (воздействие экономических и политических факторов, влияние научно-технического прогресса, социокультурных факторов и международных событий на деятельность организации).

Тема 9. Сущность и классификация функций менеджмента

Характеристика и классификация функций менеджмента. Взаимосвязь общих и конкретных функций менеджмента.

Понятие, значение, место и классификация функций управления. Содержание, процесс и структура функции управления. Общие функции управления: планирование, организация, координация и регулирование, мотивация, учет и контроль. Управление предприятием как системная реализация функций управления, взаимосвязь и взаимозависимость основных функций.

Тема 10. Планирование как функция менеджмента

Понятие «планирование». Содержание процесса планирования. *Типы планов.*

Подфункция планирования: целеполагание, прогнозирование, моделирование, программирование (проектирование).

Стратегическое планирование. Текущее планирование. Оперативное планирование.

Тема 11. Организация как функция менеджмента

Сущность и понятие организационной структуры управления.

Основы проектирования организационных структур управления. Организационная и производственная структура предприятия. Понятие структуры управления. Элементы структуры управления: звенья, уровни управления и связи. Связь как выражение отношений между звеньями управления. Основные типы связей.

Этапы процесса проектирования организации. Понятие организационных полномочий и их виды.

Факторы, определяющие формирование структуры управления.

Типы структур управления по признакам:

- ступенчатости - двух-, трех-, четырех- и т.д. ступенчатые и смешанная структуры;
- компетенции по характеру связей между различными подразделениями организации - линейная, функциональная, линейно-функциональная, матричная, дивизиональная структуры;
- организации производства и труда - отделенческая, цеховая, бригадная, комбинированная структуры.

Характеристика структур управления, их достоинства и недостатки. Основные принципы проектирования организационных структур управления.

Тема 12. Мотивация деятельности в менеджменте

Суть мотивации как функции управления. Принципы эффективной мотивации труда. Основные теории мотивации и их использование в построении действенной системы мотивирования людей. Первоначальные теории мотивации: теория «Х» (Ф. Тейлор), теория «У» (Д. Мак Грегор) и теория «2» (В. Оучи). Содержательные теории мотивации: теория потребностей А. Маслоу, теория существования, связи и роста Альдерфера, теория приобретенных потребностей МакКлелланда, теория двух факторов Герцберга.

Процессуальные теории мотивации: теория ожиданий В. Врума, теория справедливости Адамса, концепция партисипативного управления, теория мотивации Портера-Лоулера.

Формы материального стимулирования труда. Формы нематериального стимулирования труда.

Тема 13. Система и процесс контроля

Понятие контроля в управленческой деятельности и его назначение. Принципы управленческого контроля. Основные требования к системе контроля.

Виды управленческого контроля. Функции контроля. Ошибки в процессе контроля. Внешний и внутренний контроль. Зависимость контроля от стиля управления в организации, возможности получить надежную оценку результатов деятельности, характера подчиненных, взаимоотношений в коллективе, системы вознаграждения.

Процесс контроля. Этапы процесса контроля. Стандарты контроля и требования к ним.

Суть финансового контроля. Предмет финансового контроля. Методы финансового контроля

Виды и методы технического контроля продукции.

Эффективность процесса контроля.

Тема 14. Информационно-коммуникационное обеспечение менеджмента

Понятие управленческой информации. Требования к управленческой информации. Информационные системы в организации. Основные принципы использования ресурсов сети Интернет в менеджменте.

Понятие коммуникации и ее роль в системе управления. Сущность и цели коммуникаций в организации и их информационное обеспечение. Виды коммуникаций в организации. Типы организационных коммуникаций. Формы коммуникаций в организации. Элементы и этапы коммуникационного процесса. Межличностные и организационные коммуникационные барьеры и способы их преодоления.

Процесс коммуникации. Этапы и элементы коммуникационного процесса.

Организационные коммуникации. Препятствия на пути эффективных коммуникаций и методы их преодоления.

Коммуникационные сети. Коммуникационные стили. Типы ошибок и «барьеров» коммуникаций. Общие правила и принципы построения эффективных коммуникаций. Невербальная коммуникация.

Совершенствование коммуникаций в организациях. Влияние коммуникаций на общественность. Сила убеждения. Влияние на общественное мнение.

Современные информационные технологии, способствующие повышению эффективности коммуникационного процесса.

Понятие «информационные технологии в управлении». Виды информационных технологий, влияющих на эффективность управленческой деятельности. Аппаратные и программные средства в управленческой деятельности. Значение сети Интернет в деятельности организации. Возможности электронной почты, телеконференций.

Тема 15. Управленческие решения в менеджменте

Понятие и природа управленческого решения. Классификация управленческих решений. Процесс принятия управленческого решения и его структура. Модели принятия управленческого решения. Методы разработки и принятия управленческих решений.

Сущность и виды управленческих решений. Процесс принятия управленческих решений. Подходы к оптимизации управленческих решений.

Процесс принятия управленческих решений, основные его стадии и этапы. Программированные и не программированные решения. Критерии успешного решения. Разработка и оценка альтернатив. Основные подходы при выборе альтернативы: учет прошлого опыта, проведение эксперимента, исследование и анализ.

Методы принятия решений: неформальные, коллективные, количественные. Методы прогнозирования. Количественные и качественные методы прогнозирования.

Тема 16. Власть, лидерство и руководство

Понятие руководства, функции руководителя, роли и антироли руководителя, стили руководства. Природа и определение понятия лидерства. Лидер и менеджер. Три подхода к определению значимых факторов эффективного лидерства: подход с позиций личных качеств, поведенческий подход, ситуационный подход. Теория лидерских качеств. Концепции лидерского поведения. Концепции ситуационного лидерства. Понятие власти. Типы власти. Формы власти и влияния.

Власть как регулятор управленческой деятельности. Природа и сущность власти. Баланс власти менеджера и подчиненных. Виды власти: традиционная, харизматическая, эталонная, экспертная. Управляемость как фактор власти. Авторитет и псевдоавторитет руководителя. Типология власти: личностная и организационная основа власти.

Основы теории лидерства. Природа и понятие лидерства. Типы отношений лидерства. Лидер и менеджер. Концепции лидерства. Стили руководства, их характеристика и содержание. «Управленческая решетка» Р. Блейка и Д. Моутон.

Методы определения лидерства. Поведенческие концепции лидерства. Ситуационная теория лидерства.

Тема 17. Организационные изменения и эффективность менеджмента

Организационное развитие. Направления организационных изменений и преодоление сопротивления изменениям.

Содержание понятия «эффективность менеджмента». Подходы к оценке эффективности менеджмента.

Методологические основы оценки эффективности менеджмента. Понятие эффективности. Эффективность как один из критериев результативности. Факторы эффективности управления. Распределение основных ресурсов менеджмента как важный фактор эффективности управления. Критерии эффективности.

Оценка эффективности управления. Понятие надежности управления.

Экономический эффект менеджмента. Социальная эффективность менеджмента.

Научно-техническая и экологическая эффективность менеджмента.

Оценка результатов деятельности в связях с общественностью. Экономическая оценка PR-проектов.

4.3. Лекции

№ п/п	Название темы	Объем часов		
		Очная форма	Очно- заочная форма	Заочная форма
1	Теоретические основы менеджмента	2	1	1
2	Исторические тенденции развития менеджмента	2	1	
3.	Роль менеджера в системе управления	2	-	
4.	Система методов менеджмента	2	1	1
5.	Тайм-менеджмент	2	1	1
6.	Управление как система	2	1	
7.	Организация как объект управления	2	1	
8.	Внешняя и внутренняя среда организации	2	1	
9.	Сущность и классификация функций менеджмента	2	1	
10.	Планирование как функция менеджмента	2	1	1
11.	Организация как функция менеджмента	4	1	1
12.	Мотивация деятельности в менеджменте	2	1	
13.	Система и процесс контроля	4	1	1
14.	Информационно-коммуникационное обеспечение в менеджменте	2	1	
15.	Управленческие решения в менеджменте	2	1	
16.	Власть, лидерство и руководство	2	1	
17.	Организационные изменения и эффективность менеджмента	2	1	
Итого:		34	16	6

4.4. Практические (семинарские) занятия

№ п/п	Название темы	Объем часов		
		Очная форма	Очно- заочная форма	Заочная форма
1	Теоретические основы менеджмента	2	1	1
2	Исторические тенденции развития менеджмента	2	1	
3.	Роль менеджера в системе управления	2	-	1
4.	Система методов менеджмента	2	1	1
5.	Тайм-менеджмент	2	1	
6.	Управление как система	2	1	
7.	Организация как объект управления	2	1	
8.	Внешняя и внутренняя среда организации	2	1	
9.	Сущность и классификация функций менеджмента	2	1	
10.	Планирование как функция менеджмента	2	1	1
11.	Организация как функция менеджмента	4	1	1
12.	Мотивация деятельности в менеджменте	2	1	
13.	Система и процесс контроля	4	1	1
14.	Информационно-коммуникационное обеспечение в менеджменте	2	1	
15.	Управленческие решения в менеджменте	2	1	
16.	Власть, лидерство и руководство	2	1	

17.	Организационные изменения и эффективность менеджмента	2	1	
Итого:		34	16	6

4.5. Лабораторные занятия - не предусмотрены

4.6. Самостоятельная работа студентов

№ п/п	Название темы	Вид СРС	Объем часов		
			Очная форма	Очно- заочная форма	Заочная форма
1	Теоретические основы менеджмента	Подготовка к практическим занятиям, к текущему и промежуточному контролю знаний и умений	4	6	7
2	Исторические тенденции развития менеджмента	Подготовка к практическим занятиям, к текущему и промежуточному контролю знаний и умений	5	7	8
3.	Роль менеджера в системе управления	Подготовка к практическим занятиям, к текущему и промежуточному контролю знаний и умений	4	6	7
4.	Система методов менеджмента	Подготовка к практическим занятиям, к текущему и промежуточному контролю знаний и умений	5	7	8
5.	Тайм-менеджмент	Подготовка к практическим занятиям, к текущему и промежуточному контролю знаний и умений	4	6	7
6.	Управление как система	Подготовка к практическим занятиям, к текущему и промежуточному контролю знаний и умений	5	7	8
7.	Организация как объект управления	Подготовка к практическим занятиям, к текущему и промежуточному контролю знаний и умений	5	6	8
8.	Внешняя и внутренняя среда организации	Подготовка к практическим занятиям, к текущему и промежуточному контролю знаний и умений	4	6	7
9.	Сущность и классификация функций менеджмента	Подготовка к практическим занятиям, к текущему и промежуточному контролю знаний и умений	4	7	8
10.	Планирование как	Подготовка к практическим	5	7	8

	функция менеджмента	занятиям, к текущему и промежуточному контролю знаний и умений			
11.	Организация как функция менеджмента	Подготовка к практическим занятиям, к текущему и промежуточному контролю знаний и умений	5	7	8
12.	Мотивация деятельности менеджмента в	Подготовка к практическим занятиям, к текущему и промежуточному контролю знаний и умений	4	7	8
13.	Система и процесс контроля	Подготовка к практическим занятиям, к текущему и промежуточному контролю знаний и умений	4	7	8
14.	Информационно-коммуникационное обеспечение в менеджменте	Подготовка к практическим занятиям, к текущему и промежуточному контролю знаний и умений	4	6	8
15.	Управленческие решения в менеджменте	Подготовка к практическим занятиям, к текущему и промежуточному контролю знаний и умений	4	6	8
16.	Власть, лидерство и руководство	Подготовка к практическим занятиям, к текущему и промежуточному контролю знаний и умений	5	7	8
17.	Организационные изменения и эффективность менеджмента	Подготовка к практическим занятиям, к текущему и промежуточному контролю знаний и умений	4	7	8
Итого:			76	112	132

4.7. Курсовые работы/проекты по дисциплине - не предусмотрены

5. Образовательные технологии

Преподавание дисциплины ведется с применением следующих видов образовательных технологий:

- традиционные объяснительно-иллюстративные технологии, которые обеспечивают доступность учебного материала для большинства студентов, системность, отработанность организационных форм и привычных методов, относительно малые затраты времени;

- технологии проблемного обучения, направленные на развитие познавательной активности, творческой самостоятельности студентов и предполагающие последовательное и целенаправленное выдвижение перед студентом познавательных задач, разрешение которых позволяет студентам активно усваивать знания (используются поисковые методы; постановка познавательных задач);

– технологии развивающего обучения, позволяющие ориентировать учебный процесс на потенциальные возможности студентов, их реализацию и развитие;

– технологии концентрированного обучения, суть которых состоит в создании максимально близкой к естественным психологическим особенностям человеческого восприятия структуры учебного процесса и которые дают возможность глубокого и системного изучения содержания учебных дисциплин за счет объединения занятий в тематические блоки;

– технологии модульного обучения, дающие возможность обеспечения гибкости процесса обучения, адаптации его к индивидуальным потребностям и особенностям обучающихся (применяются, как правило, при самостоятельном обучении студентов по индивидуальному учебному плану);

– технологии дифференцированного обучения, обеспечивающие возможность создания оптимальных условий для развития интересов и способностей студентов, в том числе и студентов с особыми образовательными потребностями, что позволяет реализовать в культурно-образовательном пространстве университета идею создания равных возможностей для получения образования

– технологии активного (контекстного) обучения, с помощью которых осуществляется моделирование предметного, проблемного и социального содержания будущей профессиональной деятельности студентов (используются активные и интерактивные методы обучения) и т.д.

Максимальная эффективность педагогического процесса достигается путем конструирования оптимального комплекса педагогических технологий и (или) их элементов на личностно-ориентированной, деятельностной, диалогической основе и использования необходимых современных средств обучения.

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины:

а) основная литература

1. Маслова, Е. Л. Менеджмент : учебник для бакалавров / Е. Л. Маслова. - 4-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2023. - 332 с. - ISBN 978-5-394-05156-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2083030>

2. Менеджмент : учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям, по направлению «Менеджмент» / под науч. ред. Н. Д. Эриашвили, Ю. А. Цыпкина ; под общ. ред. М. А. Комарова, М. М. Максимцова. — 5-е изд., перераб. и доп. - ЮНИТИ-ДАНА, 2023. — 287 с. - ISBN 978-5-238-03723-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2121197>

3. Мячин, Ю. В. Менеджмент : учебник / Ю.В. Мячин, К.А. Тюрина ; под общ. ред. Ю.В. Мячина. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 777 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-110087-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1861531>

4. Набоков, В. И. Менеджмент : учебник / В. И. Набоков. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2023. - 186 с. - ISBN 978-5-394-05385-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1996268>

5. Семенов, А. К. Менеджмент : учебник для бакалавров / А. К. Семенов, В. И. Набоков. - 3-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2022. -

186 с. - ISBN 978-5-394-04811-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2083029>

б) дополнительная литература

1. Айдаркина, Е. Е. Менеджмент : учебное пособие / Е. Е. Айдаркина, Т. С. Ласкова ; Южный федеральный университет. - Ростов-на-Дону ; Таганрог : Издательство Южного федерального университета, 2022. - 176 с. - ISBN 978-5-9275-4203-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2039087>

2. Басовский, Л. Е. Менеджмент : учебное пособие / Л. Е. Басовский. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 256 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-006401-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1228802>

3. Виханский, О. С. Менеджмент : учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2024. — 288 с. - ISBN 978-5-9776-0085-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2125913>

4. Дорофеев, В. Д. Менеджмент : учебное пособие / В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева, Н.Ю. Шестопал. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 328 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/1649. - ISBN 978-5-16-009538-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1834664>

5. Коротун, О. Н. Менеджмент: основные технологии : учебное пособие для бакалавров / О. Н. Коротун, И. С. Кошель, В. В. Мазур. - 3-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2022. - 108 с. - ISBN 978-5-394-04830-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2083027>

6. Менеджмент: практико-ориентированный подход : учебник / под ред. Ю. А. Романовой. - 2-е изд. - Москва : Дашков и К, 2022. - 410 с. - ISBN 978-5-394-05017-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1925552>

7. Набоков, В. И. Менеджмент. Практикум : учебное пособие / В. И. Набоков. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2023. - 202 с. - ISBN 978-5-394-05386-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1996267>

8. 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, 2023. — 367 с. — (Менеджмент в высшей школе). — DOI 10.12737/1514558. - ISBN 978-5-16-017017-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1937176>

9. Рыжиков, С. Н. Менеджмент: методы управления : учебное пособие / С. Н. Рыжиков. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 202 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/1039875. - ISBN 978-5-16-015539-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1960113>

в) методические рекомендации:

1. Тисунова, В.Н. Менеджмент в схемах: Комплексное учебное пособие Менеджмент в схемах / В.Н. Тисунова, Г.М. Бурлуцкая, Н.В. Воробьева Н. В, Крышталь Н. И., Моклякова А. Н., Куделя Л. В., Резник А. А. и др. – Луганск: Изд-во ЛНУ им. В. Даля, 2019. – 150 с.

2. Тисунова, В.Н. Менеджмент: Комплексное учебное пособие/ Н.В. Воробьева, И.Н. Годящева., А.А. Резник, М.А. Годящев, И.В. Махонич, Н.А. Мельник / Под редакцией д-ра экон. наук, проф. В.Н. Тисуновой. В 2-х томах (Том 1). – Луганск: Изд-во ЛНУ им. В. Даля, 2019. – 408 с.

3. Тисунова, В.Н. Теория и практика менеджмента : учеб. пособие : в 3 ч. Ч. 1 / под общ. ред. О. Е. Подвербных, В. Н. Тисуновой ; ЛГУ им. В. Даля ; Сибир. гос. ун-т им. М. Ф. Решетнева. – Луганск ; Красноярск, 2022. – 196 с.

г) интернет-ресурсы:

Министерство образования и науки Российской Федерации – <http://минобрнауки.рф/>

Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки – <http://obrnadzor.gov.ru/>

Портал Федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования – <http://fgosvo.ru>

Федеральный портал «Российское образование» – <http://www.edu.ru/>

Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» – <http://window.edu.ru/>

Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов – <http://fcior.edu.ru/>
информационно-справочные системы:

Система электронного обучения «Фемида» – Режим доступа: <http://www.femida.raj.ru>

Справочно-правовая система Консультант – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>

Справочно-правовая система Гарант – Режим доступа: <http://www.garant.ru>

Справочно-правовая система Кодекс – Режим доступа: <http://www.kodeks.ru>

Правовой консультант юриста, финансиста, бухгалтера, налогового, директора – Режим доступа: <http://pravcons.ru>

Система «Финансовый директор» – Режим доступа: <http://www.1fd.ru>

перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет" (в т.ч. профессиональные базы данных), необходимых для проведения научных исследований

Электронная библиотечная система «IPRbooks» [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа : <http://www.iprbookshop.ru/>

Сайт делового еженедельника «Компания» [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа : <http://ko.ru/>.

Сайт журнала «Генеральный директор» [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа : <http://www.gd.ru/>.

Сайт журнала «Менеджмент в России и за рубежом» [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа : <http://www.mevriz.ru/>.

Сайт журнала «Новый менеджмент» [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа : <http://www.new-management.info/>.

Сайт журнала «Проблемы теории и практики управления» [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа : <http://www.uptp.ru/>.

Сайт журнала «Проблемы экономики и менеджмента» [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа : <http://icnp.ru/problemu-economiki-i-menedzhmenta>.

Сайт журнала «Профессия директор» [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа : <http://www.prof-director.ru/>.

Сайт журнала «Российский журнал менеджмента» [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://www.rjm.ru/>.

Сайт журнала «Управление компанией» [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа : <http://www.zhuk.net/>.

Электронные библиотечные системы и ресурсы

Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ) – <http://el.fa.ru/>

Электронно-библиотечная система BOOK.RU – <http://www.book.ru3>.

Электронно-библиотечная система – Znanium <http://www.znaniy.com>

Электронно-библиотечная система «StudMed.ru» – <https://www.studmed.ru>

Электронно-библиотечная система «Консультант студента» – Режим доступа: <http://www.studentlibrary.ru/cgi-bin/mb4x>

Информационный ресурс библиотеки образовательной организации

Научная библиотека имени А. Н. Коняева – <http://biblio.dahluniver.ru/>

7 Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Освоение дисциплины «Управление инновациями» предполагает использование академических аудиторий, соответствующих действующим санитарным и противопожарным правилам и нормам.

Прочее: рабочее место преподавателя, оснащенное компьютером с доступом в Интернет.

Программное обеспечение:

Функциональное назначение	Бесплатное программное обеспечение	Ссылки
Офисный пакет	Libre Office 6.3.1	https://www.libreoffice.org/ https://ru.wikipedia.org/wiki/LibreOffice
Операционная система	UBUNTU 19.04	https://ubuntu.com/ https://ru.wikipedia.org/wiki/Ubuntu
Браузер	FirefoxMozilla	http://www.mozilla.org/ru/firefox/fx
Браузер	Opera	http://www.opera.com
Почтовый клиент	MozillaThunderbird	http://www.mozilla.org/ru/thunderbird
Файл-менеджер	FarManager	http://www.farmanager.com/download.php
Архиватор	7Zip	http://www.7-zip.org/
Графический редактор	GIMP (GNU Image Manipulation Program)	http://www.gimp.org/ http://gimp.ru/viewpage.php?page_id=8 http://ru.wikipedia.org/wiki/GIMP
Редактор PDF	PDFCreator	http://www.pdfforge.org/pdfcreator
Аудиоплеер	VLC	http://www.videolan.org/vlc/

8. Оценочные средства по дисциплине

Паспорт оценочных средств по учебной дисциплине «Менеджмент»

Описание уровней сформированности и критериев оценивания компетенций на этапах их формирования в ходе изучения дисциплины

Этап	Код компетенции	Уровни сформированности компетенции	Критерии оценивания компетенции
Начальный	УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	Пороговый	Знать: основные приемы и нормы социального взаимодействия; основные понятия и методы конфликтологии, технологии межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии; особенности формирования власти в организациях;
Основной		Базовый	Уметь: устанавливать и поддерживать контакты, обеспечивающие успешную работу в коллективе; применять основные методы и нормы социального взаимодействия для реализации своей роли и взаимодействия внутри команды;
Заключительный		Высокий	Владеть: методами и приемами организации работы в команде; навыками налаживанием системы эффективных управленческих коммуникаций; методами разработки рациональных организационных структур; технологией организации работы в группе; технологией принятия управленческого решения; простейшими методами и приемами социального взаимодействия и работы в команде
Начальный	УК-6. Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	Пороговый	Знать: теоретические основы самоменеджмента, его сущности и функций; правила рациональной организации и планирования своей деятельности и эффективного отдыха; основные принципы самовоспитания и самообразования, исходя из требований рынка труда;
Основной		Базовый	Уметь: создавать рациональную организацию и планировать свою деятельность; применять методы управления временем для формирования собственной жизненной стратегии; управлять ресурсом своей активности и работоспособности; выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни; формирование финансового плана для достижения личных целей;
Заключительный		Высокий	Владеть: навыками использования рациональных способов организации и планирования своей деятельности; методами самомотивации для эффективного решения трудоемких задач, самовоспитания и самообразования, исходя из требований рынка труда.

Начальный	ОПК-4. Способен предлагать экономически и финансово обоснованных организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности	Пороговый	Знать: объективные тенденции развития современного менеджмента; закономерности, принципы и методы управления социально-экономическими системами; основные организационные структуры управления организациями; основные функции менеджмента и механизмы их реализации для принятия обоснованных экономических решений; тенденции и перспективы развития менеджмента в будущем;
Основной		Базовый	Уметь: ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций;
Заключительный		Высокий	Владеть: методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль)

**Перечень компетенций (элементов компетенций), формируемых в
результате освоения учебной дисциплины**

№ п/п	Код компетенции	Формулировка контролируемой компетенции	Индикаторы достижений компетенции (по дисциплине)	Темы учебной дисциплины	Этапы формирования (семестр)
1.	УК-3.	Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	УК-3.1. Понимает основные аспекты межличностных и групповых коммуникаций; УК-3.2. Применяет методы командного взаимодействия; УК-3.3. Предвидит результаты (последствия) личных действий и планирует последовательность шагов для достижения заданного результата; УК-3.4. Эффективно взаимодействует с другими членами команды, в т.ч. участвует в обмене информацией, знаниями и опытом, и презентации результатов работы команды.	Тема 1. Теоретические основы менеджмента. Тема 2. Исторические тенденции развития менеджмента. Тема 3. Роль менеджера в системе управления. Тема 4. Система методов менеджмента. Тема 5. Тайм-менеджмент. Тема 6. Управление как система. Тема 7. Организация как объект управления Тема 16. Власть, лидерство и руководство	4
2	УК-6.	Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	УК-6.1. Адекватно оценивает временные ресурсы и ограничения и эффективно использует эти ресурсы; УК-6.2. Выстраивает и реализует персональную траекторию непрерывного образования и саморазвития на его основе; УК-6.3. Выбирает приоритеты в собственной учебной работе, определяет направления профессиональной деятельности; УК-6.4. Определяет трудоемкость выполнения учебных работ и резервов времени	Тема 5. Тайм-менеджмент. Тема 10. Планирование как функция менеджмента.	4

3	ОПК-4.	Способен предлагать экономически и финансово обоснованных организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности	ОПК-4.1. Осуществляет идентификацию проблемы и описывает ее, используя профессиональную терминологию экономической науки и опираясь на результаты анализа ситуации; ОПК-4.2. Критически сопоставляет альтернативные варианты решения поставленных профессиональных задач, разрабатывает и обосновывает способы их решения с учётом критериев экономической эффективности, оценки рисков и возможных социально-экономических последствий; ОПК-4.3. Использует базовые знания о деятельности организации (предприятия) как субъекта рыночной экономики для обоснования эффективных организационно-управленческих решений	Тема 8. Внешняя и внутренняя среда организации Тема 9. Сущность и классификация функций менеджмента. Тема 10. Планирование как функция менеджмента. Тема 12. Мотивация деятельности в менеджменте. Тема 13. Система и процесс контроля. Тема 14. Информационно-коммуникационное обеспечение менеджмента. Тема 15. Управленческие решения в менеджменте. Тема 17. Организационные изменения и эффективность менеджмента	4
---	---------------	---	--	--	---

Показатели и критерии оценивания компетенций, описание шкал оценивания

№ п/п	Код компетенции	Индикаторы достижений компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине	Контролируемые темы учебной дисциплины	Наименование оценочного средства
1.	УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	УК-3.1. Понимает основные аспекты межличностных и групповых коммуникаций УК-3.2. Применяет методы командного взаимодействия УК-3.3. Предвидит результаты (последствия) личных действий и планирует последовательность шагов для достижения заданного результата УК-3.4. Эффективно взаимодействует с другими членами команды, в т.ч. участвует в обмене информацией, знаниями и опытом, и презентации результатов работы команды	Знать: основные приемы и нормы социального взаимодействия; основные понятия и методы конфликтологии, технологии межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии; особенности формирования власти в организациях; Уметь: устанавливать и поддерживать контакты, обеспечивающие успешную работу в коллективе; применять основные методы и нормы социального взаимодействия для реализации своей роли и взаимодействия внутри команды; Владеть: методами и приемами организации работы в команде; навыками налаживанием системы эффективных управленческих коммуникаций; методами разработки рациональных организационных структур; технологией организации работы в группе; технологией принятия управленческого решения; простейшими методами и приемами социального взаимодействия и работы в команде	Тема 1. Теоретические основы менеджмента. Тема 2. Исторические тенденции развития менеджмента. Тема 3. Роль менеджера в системе управления. Тема 4. Система методов менеджмента. Тема 5. Тайм-менеджмент. Тема 6. Управление как система. Тема 7. Организация как объект управления Тема 16. Власть, лидерство и руководство. Тема 18.	доклад, сообщение, тестовые задания, разноуровневые задачи и задания, практическое (прикладное задание)

2.	УК-6. Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни УК-6.1. Адекватно оценивает временные ресурсы и ограничения и эффективно использует эти ресурсы УК-6.2. Выстраивает и реализует персональную траекторию непрерывного образования и саморазвития на его основе УК-6.3. Выбирает приоритеты в собственной учебной работе, определяет направления профессиональной деятельности УК-6.4. Определяет трудоемкость выполнения учебных работ и резервов времени	Знать: теоретические основы самоменеджмента, его сущности и функций; правила рациональной организации и планирования своей деятельности и эффективного отдыха; основные принципы самовоспитания и самообразования, исходя из требований рынка труда; Уметь: создавать рациональную организацию и планировать свою деятельность; применять методы управления временем для формирования собственной жизненной стратегии; управлять ресурсом своей активности и работоспособности; выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни; формирование финансового плана для достижения личных целей. Владеть: навыками использования рациональных способов организации и планирования своей деятельности; методами самомотивации для эффективного решения трудоемких задач, самовоспитания и самообразования, исходя из требований рынка труда.	Тема 5. Тайм-менеджмент. Тема 10. Планирование как функция менеджмента.	доклад, сообщение, тестовые задания, разноуровневые задачи и задания, практическое (прикладное задание)
----	---	--	---	--

3.	ОПК-4. Способен предлагать экономически и финансово обоснованных организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности	ОПК-4.1. Определяет ресурсное обеспечение для поиска и внедрения организационно-управленческого решения ОПК-4.2. Оценивает вероятные риски и ограничения в решении поставленных профессиональных задач, осуществляет выбор наиболее оптимального решения, в том числе, в условиях неопределенности ОПК-4.3. Использует базовые знания о деятельности организации (предприятия) как субъекта рыночной экономики для обоснования эффективных организационно-управленческих решений	Знать: объективные тенденции развития современного менеджмента; закономерности, принципы и методы управления социально-экономическими системами; основные организационные структуры управления организациями; основные функции менеджмента и механизмы их реализации для принятия обоснованных экономических решений; тенденции и перспективы развития менеджмента в будущем; Уметь: ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций; Владеть: методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль)	Тема 8. Внешняя и внутренняя среда организации Тема 9. Сущность и классификация функций менеджмента. Тема 10. Планирование как функция менеджмента. Тема 12. Мотивация деятельности в менеджменте. Тема 13. Система и процесс контроля. Тема 14. Информационно-коммуникационное обеспечение менеджмента. Тема 15. Управленческие решения в менеджменте. Тема 17. Организационные изменения и эффективность менеджмента	доклад, сообщение, тестовые задания, разноуровневые задачи и задания, практическое (прикладное задание)
----	--	---	---	---	---

1. Типовые тестовые задания (пороговый уровень)

1) Возникновение практики управления было связано с:

- а) появлением общения;
- б) возникновением письменности;
- в) возникновением производства;
- г) разделением и кооперацией труда;

2) Менеджмент – это:

- а) главный принцип управления;
- б) теория и практика управления;
- в) исключительно теория управления;
- г) исключительно практика управления.

3) Источником управленческого воздействия является:

- а) объект менеджмента;
- б) субъект менеджмента;

- в) система управления;
г) менеджмент.
- 4) Часть социально-экономической системы, на которую направлено управленческое воздействие, называется:
- а) объектом менеджмента;
б) субъектом менеджмента;
в) системой управления;
г) менеджментом.
- 5) Система управления включает:
- а) принципы, методы и функции управления
б) совокупность органов управления
в) субъект, объект управления и связи между ними
г) совокупность объектов управления.
- 6) Особый вид деятельности, который позволяет объединить усилия работников организации по достижению общей цели – это:
- а) управление;
б) менеджмент;
в) функция менеджмента;
г) метод менеджмента.
- 7) Понятие «менеджмент» преимущественно используется:
- а) для обозначения управления в некоммерческих организациях;
б) для обозначения управления хозяйственной деятельностью;
в) для обозначения управления в организациях любого типа;
г) для обозначения управления в сельскохозяйственных предприятиях.
- 8) Как соотносятся между собой понятия «управление» и «менеджмент»:
- а) понятие «менеджмент» шире, чем понятие «управление»;
б) понятие «управление» шире, чем понятие «менеджмент»;
в) эти понятия являются синонимами;
г) эти понятия не имеют ничего общего.
- 9) Менеджмент стал самостоятельным видом деятельности вследствие:
- а) промышленной революции;
б) отделения управления от производства и капитала;
в) роста масштабов производства;
г) изобретения паровой машины.
- 10) Объектом управления в менеджменте является:
- а) общество;
б) персонал;
в) государство;
г) организация.
- 11) Условиями эффективного взаимодействия субъекта и объекта управления являются:
- а) соответствие субъекта и объекта друг другу;
б) обладание субъекта и объекта самостоятельностью;

- в) участие субъектов управления в непрерывном целевом развитии человеческого капитала на предприятии;
г) обязательность выступления в качестве субъекта управления собственника предприятия.
- 12) Историческим (-и) событием (-ями), повлиявшим (-и) на выделение менеджмента в самостоятельный вид профессиональной деятельности, явилась (-ось, -ись):
- а) великие географические открытия;
б) промышленная революция;
в) отмена крепостного права;
г) движение реформации.
- 13) Менеджмент был признан самостоятельным видом деятельности:
- а) в конце XIII века;
б) в начале XIX века;
в) на рубеже XIX – XX веков;
г) в середине XX века.
- 14) Период правления царя Навуходоносора II характеризуется как:
- а) религиозно-коммерческая управленческая революция;
б) светско-административная управленческая революция;
в) производственно-строительная управленческая революция;
г) бюрократическая управленческая революция.
- 15) Законы Хаммурапи явились первым документом:
- а) светско-административной системы управления;
б) клерикальной системы управления;
в) фабрично-заводской системы управления;
г) рыночной системы управления.
- 16) Автором книги «Принципы научного менеджмента» является:
- а) А. Смит;
б) А. Файоль;
в) Ф. Тейлор;
г) Ф. Хедоури.
- 17) Представители какой научной школы ратовали за повышение заботы руководителей о подчиненных:
- а) школы поведенческих наук;
б) школы человеческих отношений;
в) школы научного управления;
г) школы количественных методов.
- 18) Впервые функции менеджмента были выделены:
- а) Ф. Гилбреттом;
б) Г. Фордом;
в) А. Файолем;
г) Ф. Котлером.
- 19) Какая школа менеджмента возникла в результате бурного развития точных наук:
- а) школа человеческих отношений;
б) школа количественных методов;
в) школа научного управления;

г) административная школа.

20) Автором 12 принципов производительности стал:

- а) Г. Эмерсон;
- б) Д. МакГрегор;
- в) Ф. Герцберг;
- г) Г. Эмерсон.

21) На получение желаемых результатов от проведения хоторнского эксперимента оказал решающее влияние следующий фактор:

- а) повышение оплаты труда;
- б) улучшение условий труда;
- в) совершенствование «человеческих отношений» с учетом социального и психологического факторов;
- г) улучшение организации рабочих мест.

Методические рекомендации:

При использовании формы текущего контроля «Тестирование» студентам могут предлагаться задания на бумажном носителе.

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству «тестирование»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
5	85 -100% правильных ответов
4	71-85% правильных ответов
3	61-70% правильных ответов
2	60% правильных ответов и ниже

2. Разноуровневые задачи и задания (базовый уровень)

1. Какие явления и процессы существенно влияют на групповое и организационное поведение человека? Приведите примеры их использования для повышения эффективности работы какой-либо известной Вам фирмы.

2. Проведите анализ организационной структуры какого-либо предприятия. Составьте организационную структуру управления предприятием.

3. Описать систему управления деятельностью "Реализация продукции предприятия" с помощью управленческих функций.

4. Разработать производственную ситуацию по постановке задачи руководителем подчиненным с использованием мотивационных социально-психологических методов управления (третий уровень «пирамиды Маслоу»).

5. а) Определите подсистемы у системы "ВУЗ".

б) Какие связи между ними существуют? Опишите их внешнюю и внутреннюю среду, структуру.

в) Классифицируйте подсистемы.

г) Опишите вход, выход, цель, связи указанной системы и ее подсистем.

Перечислить службы, которые чаще всего подчиняются заместителю директора по коммерческим вопросам крупного предприятия. Раскрыть их функции.

6. а) Письменно приведите пример некоторой системы, укажите ее связи с окружающей средой, входные и выходные параметры, возможные состояния системы, подсистемы.

б) Поясните на примере одной из задач, возникающих в данной системе конкретный смысл понятий "решить задачу" и "решение задачи".

в) Поставьте одну проблему для этой системы.

7. Дать определение понятия "лидерство" в коллективе. Объяснить, как следует учитывать наличие в коллективе неформальных лидеров.

8. Определить индивидуально-личностные качества, которые необходимы Вам – менеджеру отдела продаж, и выберите инструменты для их определения. Опишите идеального для Вас подчиненного.

9 «Планирование профессионального будущего». Планируйте свою будущую профессиональную и общественную деятельность на период до 5 лет. Поставьте стратегическую цель (цели), которую вы хотите достигнуть через 5 (10) лет. Начиная с настоящего момента, определите ежегодные жизненные цели в интересующих областях вашей деятельности с учетом долгосрочных перспектив. Составьте план вашей деятельности на текущий год, проанализировав различные варианты развития факторов окружения (внешней среды).

10. Разработать карьерный план для менеджера по управлению персоналом. Проанализировать разделы карьерного плана.

Методические рекомендации:

На основе изучения основных теоретических положений следует сформулировать собственное обоснованное мнение по проблемам и возможным путям их решения в данной области управления (в зависимости от конкретной постановки вопроса).

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству «разноуровневые задания и задачи»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерии оценивания
5	Обучающийся полностью и правильно выполнил задание. Показал отличные знания, умения и владения навыками применения их при решении задач в рамках усвоенного учебного материала. Работа оформлена аккуратно в соответствии с предъявляемыми требованиями
4	Обучающийся выполнил задание с небольшими неточностями. Показал хорошие знания, умения и владения навыками применения их при решении задач в рамках освоенного учебного материала. Есть недостатки в оформлении работы
3	Обучающийся выполнил задание с существенными неточностями. Показал удовлетворительные знания, умения и владения навыками применения их при решении задач
2	Обучающийся выполнил задание неправильно. При выполнении обучающийся продемонстрировал недостаточный уровень знаний, умений и владения ими при решении задач в рамках усвоенного учебного материала

3. Практическое (прикладное) задание (заключительный уровень)

Задание 1. Проанализируйте предлагаемую управленческую ситуацию и дайте обоснованные ответы на предложенные вопросы. На предприятии, не отличавшемся высокой эффективностью производства, одним из слабых звеньев управления была невысокая исполнительская дисциплина. Руководство предприятия приняло решение о реорганизации системы управления и введении более эффективной системы контроля исполнения.

Определите: какая система контроля исполнения может быть наиболее эффективной? Какова технология контроля исполнения, которую стоило бы внедрить на предприятии?

Задание 2. В коллективе отдела одного НИИ газовой промышленности за годы совместной работы сложились хорошие отношения между всеми членами коллектива. Отдел успешно справлялся с порученными заданиями.

В связи с переводом на другую работу старого начальника отдела на его должность был назначен молодой ученый, известный своими новаторскими разработками. Свою деятельность новый руководитель начал с укрепления трудовой дисциплины: была установлена регистрация времени прихода на работу и ухода с работы, внутренних командировок, установлено время приемов по личным вопросам. Он значительно расширил тематику научных исследований отдела, заключив договоры с производственными организациями в соответствии со своей научной специализацией. Задания подчиненным старался давать как можно более подробно, считая, что сотрудники недостаточно компетентны в данных вопросах и что они строго должны придерживаться инструкций.

Через некоторое время заказчики отметили ухудшение качества научных разработок отдела. В коллективе ухудшились взаимоотношения, повысилась раздражительность, начались конфликты.

Решив, что нужно оздоровить коллектив, начальник отдела предложил уйти на пенсию нескольким сотрудникам, взяв на их место молодых специалистов. Однако положение не улучшилось.

Ваше мнение относительно возникшей ситуации и направлений ее исправления?

Определите:

1. тип конфликта;
2. состав конфликтующих сторон;
3. поводы и истинные причины возникновения конфликтной ситуации;
4. методы и конкретные пути разрешения конфликта.

Задание 3. Важная задача менеджера – максимально задействовать творческий потенциал коллектива. Для этого у менеджера имеется следующий диапазон действий:

1. Предлагать сотрудникам работу, способствующую их общению.
2. Проводить с партнерами совещания, советоваться с ними по делам фирмы.
3. Сохранять неформальные группы в коллективе, не мешающие функционированию фирмы.
4. Создавать условия для социальной активности работников.
5. Предлагать сотрудникам более содержательную творческую работу.
6. Обеспечивать им обратную связь в соответствии с достигнутыми результатами.
7. Оценивать и поощрять все положительные достижения каждого сотрудника.
8. Привлекать подчиненных к формулировке целей фирмы и выработке решений.
9. Делегировать подчиненным часть своих прав и полномочий.
10. Обеспечивать продвижение инициативных подчиненных по служебной лестнице.
11. Организовать постоянную подготовку и переподготовку сотрудников для повышения их компетентности.
12. Открывать для подчиненных возможности развития их потенциала.
13. Предоставить сотрудникам сложную и ответственную работу, которая потребовала бы от них полной самоотдачи.
14. Постоянно развивать у подчиненных творческое начало в работе.

Определите:

1. Какие действия менеджера по увеличению творческой отдачи в работе подчиненных Вы считаете главным и почему?
2. Какие еще меры, по Вашему мнению, может предпринимать менеджер, чтобы добиться роста производительности и повышения активности труда подчиненных?

Задание 4. На предложение мастера производственной мастерской закончить выполнение начатой работы во внеурочное время рабочий потребовал у него дополнительной оплаты сверх положенной в соответствии с действующим трудовым законодательством. Не имея представления о том, как следует поступить в этой ситуации, мастер производственного участка обратился за советом к начальнику цеха, который решил, что следует отказать работнице в необоснованных требованиях.

Спустя некоторое время начальник цеха подошел к рабочему и спросил, когда будет выполнена работа, на что последовал вопрос рабочего о том, сколько он будет за это иметь. Вынув из кармана бумажник, начальник цеха протянул его рабочему, предложив взять столько, сколько надо. Последовало замешательство, после чего рабочий заявил, что не может так поступить. На следующий день об этом узнал весь цех, что практически полностью исключило инциденты подобного рода.

Определите:

1. Правильно ли поступил мастер производственного участка, обратившись за советом к начальнику цеха для разрешения сложившейся ситуации?
2. Действие какого принципа управления демонстрирует реакция рабочего производственного участка на непосредственное обращение к нему начальника цеха?

Задание 5. В рамках менеджмента особую роль играет принятие правильных управленческих решений, и поскольку от этого зависит успех в бизнесе, в практике встречаются следующие варианты.

1. Руководитель принимает решение и сообщает результат подчиненным, если это необходимо.
2. Руководитель принимает решение и сообщает, почему он его принял.
3. Руководитель принимает решение, но при этом интересуется мнением подчиненных, приветствует их вопросы, получая, таким образом, возможность проверить решение и в случае необходимости внести изменения.
4. Руководитель принимает решение и представляет его группе на доработку.
5. Руководитель излагает суть проблемы, спрашивает, какие будут предложения и, выслушав их, принимает решения.
6. Руководитель излагает проблему и просит группу принять решение, оставляя за собой право выбора и утверждение варианта.
7. Руководитель излагает проблему и принимает решение группы.

Определите:

Какой из предложенных вариантов Вы считаете предпочтительным? Обоснуйте свою позицию.

Задание 6. На предприятии, занимающемся производством отопительных радиаторов, назрела необходимость расширения ассортимента продукции. Для этого была создана проектная группа, включающая сотрудников ведущих отделов организации. Заместитель директора по коммерческим вопросам выступил с предложением начать производство газовых котлов, пользующихся на рынке наибольшим спросом. Заместитель директора по производственным вопросам отметил, что производство газовых котлов на имеющемся оборудовании невозможно и предложил наладить производство электрических котлов. Заместитель директора по кадровым вопросам заявил, что ни производство газовых котлов, ни производство электрических котлов невозможно, так как это требует повышения квалификации рабочих.

Определите:

1. В чем заключается причина сложившейся на предприятии ситуации и о нарушении какого из теоретических принципов управления она свидетельствует?
2. Какие варианты выхода из сложившейся ситуации могут быть предложены генеральным директором и что следует ему предпринять для их успешной реализации?

Задание 7. Концерн «Энергия». Успешный вариант конверсии и вхождения в рынок крупного предприятия продемонстрировал воронежский концерн «Энергия». За шесть лет он удвоил выпуск продукции, утроил объемы научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, в 4 раза и более увеличил производство товаров народного потребления. Концерну удалось сохранить темпы жилищного и социального строительства, своими силами им был построен кирпичный завод. Все это было осуществлено при неизменной численности работающих.

В концерне «Энергия» задумались над неизбежностью конверсии раньше других. Не пользуясь льготами, положенными «чистым» оборонщикам, коллектив концерна был вынужден постоянно решать проблему выживания. Годы ушли на разработку и реализацию комплексной программы, за основу которой были взяты известные направления мировой экономической науки.

Первым серьезным шагом в реорганизации концерна стало формирование научно-производственных комплексов (НПК). Для промышленности России создание НПК на базе конструкторских отделов и производственных цехов - не новинка. Однако в концерне «Энергия» довели эту идею до логического завершения, объединив научные, производственные и экономические интересы. В НПК занялись маркетингом: изучением спроса; разработкой, производством и сбытом продукции. В концерне образовано 20 НПК. На них легла основная тяжесть перехода с военной продукции на мирную, и они справились с этой задачей.

В 2010 г. концерн выступил инициатором создания и учредителем коммерческого банка «Энергия». Открытие банка решило проблему финансовой самостоятельности подразделений концерна.

Работники концерна стали получать зарплату через свой банк, а это позволило внедрить систему самокредитования. Ведь далеко не все работники берут зарплату со своих счетов полностью, и невостребованные суммы можно пустить в оборот. Поэтому резко (в 5 раз) сократился удельный вес кредитов Госбанка РФ.

Концерн «Энергия» отказался от традиционной вертикальной (линейно-функциональной) структуры управления производством. Сейчас в нем более 100 экономически и юридически самостоятельных предприятий. Различна численность их работников, разнообразны формы собственности. В целом «Энергия» – это акционерное общество закрытого типа. Более 80% работников стали совладельцами собственности, выкупив акции.

Идеология, принятая в концерне «Энергия», такова: коллектив — это семья. Она гарантирует всем ее работникам постоянную работу, но не постоянное место работы, которое может меняться в зависимости от экономической целесообразности.

Определите:

1. Какая цель была у концерна до экономических преобразований?
2. Как изменились цели в ходе преобразований?
3. Как изменились остальные внутренние переменные под влиянием цели?
4. Какие социальные ценности характеризуют руководителей концерна «Энергия»?

Можно ли это назвать частью организационной культуры концерна?

Задание 8. Навыки, которые требуются от управляющего, можно в целом подразделить на три вида:

- технологические навыки, связанные с конкретной технической профессией;
- коммуникативные – навыки, связанные с умением управлять людьми;
- концептуальные навыки, связанные с умением принимать ответственные решения, осуществлять комплексный подход к проблемам.

Вопрос: Обоснуйте, какое из приведенных ниже суждений относительно трех видов навыков управляющих вы считаете правильным?

А. Значимость технологических навыков снижается по мере того, как повышается ранг управляющего и соответственно растет значимость концептуальных навыков.

Б. Чем выше ранг управляющего, тем больше требуется от него коммуникативных навыков. Важность технологических навыков остается неизменной для управляющего любого ранга.

В. По мере ужесточения окружающей обстановки повышается значимость коммуникативных навыков.

Задание 9. Администрация крупного города проводила конкурс на закупку автобусов для нужд города. Необходимо было принять решение о закупке большой партии автобусов, которые в наибольшей степени удовлетворяли бы условию создания удобства для пассажиров и имели высокое качество. При этом стоимость автобуса должна

быть минимально возможной. Естественно, что это важное управленческое решение должно приниматься коллегиально, для чего и был организован конкурс.

Организация конкурса была поручена подведомственной организации, которая имела опыт проведения конкурсов, но не имела опыт работы с городским транспортом.

В конкурсной комиссии, которая была сформирована для принятия решения о закупке автобусов, преобладали чиновники, а не специалисты, имеющие непосредственное отношение к эксплуатации городского транспорта.

Задание: как вы относитесь к решению администрации города о проведении конкурса? Правильно ли сформирована конкурсная комиссия? Какие рекомендации вы бы дали организаторам конкурса? Разработать дополнительные альтернативные варианты решения, принять решение по данной проблеме.

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству «практическое задание»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
5	Практические задания выполнены на высоком уровне (правильные ответы даны на 90-100% вопросов/задач)
4	Практические задания выполнены на среднем уровне (правильные ответы даны на 75-89% вопросов/задач)
3	Практические задания выполнены на низком уровне (правильные ответы даны на 50-74% вопросов/задач)
2	Практические задания выполнены на неудовлетворительном уровне (правильные ответы даны менее чем на 50%)

4. Оценочные средства для промежуточной аттестации (экзамен)

Вопросы к экзамену

1. Сущность и содержание менеджмента.
2. Предмет, объект и субъект менеджмента.
3. Законы, закономерности и принципы менеджмента.
4. Предпосылками возникновения менеджмента.
5. Основные школы науки управления: школа научного управления, административная (классическая) школа, школа человеческих отношений, поведенческая школа, школа науки управления.
6. Роль менеджера в системе управления.
7. Управленческие роли менеджера. Решетка менеджмента.
8. Характеристика организационно-административных и экономических методов управления.
9. Характеристика социальных и психологических методов управления.
10. Методы самоуправления.
11. Сущность системного подхода к управлению.
12. Кибернетическая модель управления организацией: виды и типы управления.
13. Система целей менеджмента. Управление по целям.

14. Организация как объект управления: понятие, признаки, законы и виды организаций.
 15. Характеристика факторов внутренней среды организации.
 16. Характеристика факторов внешней среды организации.
 17. Понятие, значение, место и классификация функций управления.
 18. Планирование как функция менеджмента: стратегическое планирование; текущее планирование; оперативное планирование.
 19. Сущность и содержание функции организации.
 20. Процесс построения организационных структур. Организационные структуры.
 21. Сущность мотивации труда персонала. Содержание мотивационного процесса.
 22. Содержательные и процессуальные теории трудовой мотивации.
 23. Назначение, сущность и виды контроля. Процесс контроля.
 24. Методы, особенности контроля и его эффективность
 25. Сущность коммуникаций и их информационное обеспечение.
- Коммуникационный процесс.
26. Управление коммуникациями в организации.
 27. Основные подходы и способы принятия оптимальных решений.
 28. Сущность и виды управленческих решений.
 29. Процесс принятия управленческих решений.
 30. Методы принятия решений.
 31. Подходы к оптимизации управленческих решений.
 32. Понятие руководства, функции руководителя, роли и антироли руководителя, стили руководства.
 33. Природа, определение понятия лидерства и подходы к определению значимых факторов эффективного лидерства.
 34. Власть как регулятор управленческой деятельности.
 35. Направления организационных изменений и преодоления сопротивления изменениям.
 36. Результативность и эффективность управления.
 37. Подходы к оценке эффективности менеджмента.
 39. Понятие и сущность конфликта. Процесс конфликта.
 40. Методы разрешения конфликта.
 41. Стресс и управление им в деятельности руководителя.

Критерии и шкала оценивания к промежуточной аттестации «экзамену»

Национальная шкала	Характеристика знания предмета и ответов
отлично (5)	Студент глубоко и в полном объёме владеет программным материалом. Грамотно, исчерпывающе и логично его излагает в устной или письменной форме. При этом знает рекомендованную литературу, проявляет творческий подход в ответах на вопросы и правильно обосновывает принятые решения, хорошо владеет умениями и навыками при выполнении практических задач.
хорошо (4)	Студент знает программный материал, грамотно и по сути

	излагает его в устной или письменной форме, допуская незначительные неточности в утверждениях, трактовках, определениях и категориях или незначительное количество ошибок. При этом владеет необходимыми умениями и навыками при выполнении практических задач.
удовлетворительно (3)	Студент знает только основной программный материал, допускает неточности, недостаточно чёткие формулировки, непоследовательность в ответах, излагаемых в устной или письменной форме. При этом недостаточно владеет умениями и навыками при выполнении практических задач. Допускает до 30% ошибок в излагаемых ответах.
неудовлетворительно (2)	Студент не знает значительной части программного материала. При этом допускает принципиальные ошибки в доказательствах, в трактовке понятий и категорий, проявляет низкую культуру знаний, не владеет основными умениями и навыками при выполнении практических задач. Студент отказывается от ответов на дополнительные вопросы

5. Особенности организации обучения для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов

При необходимости рабочая программа учебной дисциплины может быть адаптирована для обеспечения образовательного процесса инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, в том числе с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий.

Для этого требуется заявление студента (его законного представителя) и заключение психолого-медико-педагогической комиссии (ПМПК). В случае необходимости обучающимся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья (по заявлению обучающегося), а для инвалидов также в соответствии с индивидуальной программой реабилитации инвалида могут предлагаться следующие варианты восприятия учебной информации с учетом их индивидуальных психофизических особенностей:

- создание текстовой версии любого нетекстового контента для его возможного преобразования в альтернативные формы, удобные для различных пользователей;

- создание контента, который можно представить в различных видах без потери данных или структуры, предусмотреть возможность масштабирования текста и изображений без потери качества, предусмотреть доступность управления контентом с клавиатуры;

- создание возможностей для обучающихся воспринимать одну и ту же информацию из разных источников, например, так, чтобы лица с нарушениями слуха получали информацию визуально, с нарушениями зрения – аудиально;

- применение программных средств, обеспечивающих возможность освоения навыков и умений, формируемых дисциплиной (модулем), за счёт

альтернативных способов, в том числе виртуальных лабораторий и симуляционных технологий;

– применение электронного обучения, дистанционных образовательных технологий для передачи информации, организации различных форм интерактивной контактной работы обучающегося с преподавателем, в том числе вебинаров, которые могут быть использованы для проведения виртуальных лекций с возможностью взаимодействия всех участников дистанционного обучения, проведения семинаров, выступления с докладами и защиты выполненных работ, проведения тренингов, организации коллективной работы;

– применение электронного обучения, дистанционных образовательных технологий для организации форм текущего и промежуточного контроля;

– увеличение продолжительности сдачи обучающимся инвалидом или лицом с ограниченными возможностями здоровья форм промежуточной аттестации по отношению к установленной продолжительности их сдачи:

– продолжительность сдачи зачёта или экзамена, проводимого в письменной форме, – не более чем на 90 минут;

– продолжительность подготовки обучающегося к ответу на зачёте или экзамене, проводимом в устной форме, – не более чем на 20 минут;

– продолжительность выступления обучающегося при защите курсовой работы – не более чем на 15 минут.

Лист изменений и дополнений

№ п/п	Виды дополнений и изменений	Дата и номер протокола заседания кафедры (кафедр), на котором были рассмотрены и одобрены изменения и дополнения	Подпись (с расшифровкой) заведующего кафедрой (заведующих кафедрами)