

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**
**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования «Национальный исследовательский
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского»**

Павловский филиал ННГУ

УТВЕРЖДЕНО
ученым советом ННГУ
16 июня 2021 г.
протокол № 8

Рабочая программа дисциплины

МЕНЕДЖМЕНТ

Уровень высшего образования

БАКАЛАВРИАТ

Направление подготовки

38.03.04 ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Направленность (профиль) образовательной программы

РЕГИОНАЛЬНОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Квалификация (степень)

БАКАЛАВР

Форма обучения:

ОЧНАЯ, ОЧНО-ЗАОЧНАЯ

Павлово
2021

Лист актуализации

Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году

Председатель МК

___ 20__ г.

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для
исполнения в 20__-20__ учебном году на заседании кафедры

Протокол от ___ 20__ г. № ___
Зав. кафедрой _____

Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году

Председатель МК

___ 20__ г.

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для
исполнения в 20__-20__ учебном году на заседании кафедры

Протокол от ___ 20__ г. № ___
Зав. кафедрой _____

Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году

Председатель МК

___ 20__ г.

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для
исполнения в 20__-20__ учебном году на заседании кафедры

Протокол от ___ 20__ г. № ___
Зав. кафедрой _____

Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году

Председатель МК

___ 20__ г.

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для
исполнения в 20__-20__ учебном году на заседании кафедры

Протокол от ___ 20__ г. № ___
Зав. кафедрой _____

1. Место дисциплины в структуре ООП

Дисциплина Б1.О.22 «Менеджмент» относится к обязательной части ООП направления подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление.

2. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенциями и индикаторами достижения компетенций)

Формируемые компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), в соответствии с индикатором достижения компетенции		Наименование оценочного средства
	Индикатор достижения компетенции	Результаты обучения по дисциплине	
УК-2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	УК-2.1. Формулирует в рамках поставленной цели проекта совокупность взаимосвязанных задач, обеспечивающих ее достижение	Знать взаимосвязь целей и задач. Уметь ставить задачи в рамках имеющейся цели. Владеть целеполаганием	Собеседование, реферат, тест, деловая игра, кейс-задачи, контрольная работа
	УК-2.2. Проектирует решение конкретной задачи проекта, выбирая оптимальный способ ее решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	Знать подходы к проектированию. Уметь проектировать решение задач. Владеть навыками оценки имеющейся ресурсной среды	
	УК-2.3. Определяет ожидаемые результаты решения выделенных задач	Знать способы оценки результатов деятельности. Уметь оценивать результаты деятельности. Владеть методами достижения результата	
	УК-2.4. Публично представляет результаты решения конкретной задачи проекта	Знать способы взаимодействия с аудиторией. Уметь подготовить публичную презентацию. Владеть навыками публичного выступления	

<p>ПК-1. Владеет навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умений проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры</p>	<p>ПК-1.1. Демонстрирует знания основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также способы организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды</p>	<p>Знать основные теории мотивации. Уметь решать стратегические и управленческие задачи. Владеть навыками организации групповой работы</p>	
	<p>ПК-1.2. Проводит аудит человеческих ресурсов и диагностику организационной культуры</p>	<p>Знать теорию управления человеческими ресурсами. Уметь проводить аудит человеческих ресурсов. Владеть навыками диагностики организационной культуры</p>	
	<p>ПК-1.3. Применяет методы управления социальными отношениями в рамках существующей организационной культуры</p>	<p>Знать методы управления социальными отношениями. Уметь применять методы управления социальными отношениями. Владеть навыками выстраивания социальных отношений</p>	
<p>ПК-2. Способен проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования</p>	<p>ПК-2.1. Анализирует организационную структуру управления</p>	<p>Знать теорию организационных структур. Уметь анализировать организационную структуру. Владеть навыками оценки состояния организационной структуры</p>	
	<p>ПК-2.2. Проектирует организационную структуру управления и распределяет полномочия и ответственность</p>	<p>Знать методы проектирования организационных структур. Уметь проектировать организационную структуру. Владеть навыками распределения полномочий и ответственности</p>	

3. Структура и содержание дисциплины

3.1. Трудоемкость дисциплины

	Очная форма обучения	Очно-заочная форма обучения
Общая трудоемкость	4 ЗЕТ	4 ЗЕТ
Часов по учебному плану,	144	144
в том числе:		
аудиторные занятия (контактная работа):	66	22
– занятия лекционного типа	32	12
– занятия семинарского типа (практические занятия / лабораторные работы)	32	8
самостоятельная работа	42	86
КСР	2	2
Контроль	36	36
Промежуточная аттестация – экзамен		

3.2. Содержание дисциплины

Наименование и краткое содержание разделов и тем дисциплины (модуля), форма промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)	Всего (часы)	В том числе при очной форме подготовки			
		Контактная работа (работа во взаимодействии с преподавателем), часы			Самостоятельная работа обучающегося, часы
		из них			
		Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа	Всего	
Раздел 1 Сущность и содержание понятия «менеджмент».					
1.1. Определение понятий «управление» и «менеджмент». Задачи, уровни и виды менеджмента. Разновидности менеджмента.	5	2		2	3
1.2. Эволюция концепций менеджмента, История и особенности российского менеджмента	4	2		2	2
1.3. Принципы менеджмента.	6	2	2	4	2
1.4. Методы управления.	6	2	2	4	2
Раздел 2. Основные функции управления					
2.1. Определение функций менеджмента. Планирование как функция управления.	7	2	2	4	3

2.2. Организация как функция управления. Мотивация как функция управления.	7	2	2	4	3
2.3. Контроль как функция управления Координация как функция управления	7	2	2	4	3
2.4 Делегирование полномочий.	8	2	2	4	4
2.5. Организационные структуры управления	8	2	2	4	4
Раздел 3. Организация как система					
3.1. Организация как система управления, жизненный цикл и типы организаций	7	2	2	4	3
3.2. Внутренняя и внешняя среда организации. Методы анализа внутренней и внешней среды.	8	2	2	4	4
Раздел 4. Связующие процессы в управлении					
4.1. Управленческое решение в системе управления	8	2	2	4	4
Раздел 5. Управление инвестиционными проектами в организации					
5.1. Понятие и сущность инвестиций.	6	2		2	4
Раздел 6. Руководитель в системе современного менеджмента.					
6.1. Формирование команды: формальные и неформальные группы в организации. Требования к личностным качествам руководителя	6	2	4	6	0
6.2. Роли руководителя. Лидерство и властные отношения в системе менеджмента.	6	2	4	6	0
6.3. Управление конфликтами. Понятие, процесс развития, типы, причины, последствия, методы управления	7	2	4	6	1
КСР	2			2	
Контроль	36				
Промежуточная аттестация – экзамен					

Наименование и краткое содержание разделов и тем дисциплины (модуля), форма промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)	Всего (часы)	В том числе при очно-заочной форме подготовки			
		Контактная работа (работа во взаимодействии с преподавателем), часы из них			Самостоятельная работа обучающегося, часы
		Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа	Всего	
Раздел 1 Сущность и содержание понятия «менеджмент».					
1.1. Определение понятий «управление» и «менеджмент». Задачи, уровни и виды менеджмента. Разновидности менеджмента.	5	0,5		0,5	7
1.2. Эволюция концепций менеджмента, История и особенности российского менеджмента	4	0,5		0,5	7
1.3. Принципы менеджмента.	6	1	1	2	7
1.4. Методы управления.	6	0,5		0,5	7
Раздел 2. Основные функции управления					
2.1. Определение функций менеджмента. Планирование как функция управления.	8,5	1	1	2	7
2.2. Организация как функция управления. Мотивация как функция управления.	8,5	0,5	1	1,5	7
2.3. Контроль как функция управления Координация как функция управления	8,5	0,5		0,5	7
2.4 Делегирование полномочий.	9	1	1	2	8
2.5. Организационные структуры управления	9	1	1	2	8
Раздел 3. Организация как система					
3.1. Организация как система управления, жизненный цикл и типы организаций	8	0,5		0,5	8
3.2. Внутренняя и внешняя среда организации. Методы анализа внутренней и внешней среды.	9,5	1		1	8
Раздел 4. Связующие процессы в управлении					

4.1. Управленческое решение в системе управления	9,5	1		1	8
Раздел 5. Управление инвестиционными проектами в организации					
5.1. Понятие и сущность инвестиций.	8	0,5		0,5	8
Раздел 6. Руководитель в системе современного менеджмента.					
6.1. Формирование команды: формальные и неформальные группы в организации. Требования к личностным качествам руководителя	8	0,5	1	1,5	8
6.2. Роли руководителя. Лидерство и властные отношения в системе менеджмента.	8	1	1	2	8
6.3. Управление конфликтами. Понятие, процесс развития, типы, причины, последствия, методы управления	8	1	1	2	8
КСР	2			2	
Контроль	36				
Промежуточная аттестация – экзамен					

Практические занятия организуются, в том числе в форме практической подготовки, которая предусматривает участие обучающихся в выполнении отдельных элементов работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

Практическая подготовка предусматривает выполнение практических заданий на основе реальных или условных материалов и данных.

На проведение практических занятий в форме практической подготовки отводится 4 часа.

Практическая подготовка направлена на формирование и развитие:

- практических навыков в соответствии с профилем ОП:
- 1. Организация процесса коллективного решения управленческих задач;
- 2. Проектирование организационных структур и делегирование полномочий;
- 3. Осуществление государственной управленческой политики;
- 4. Анализ политической ситуации;
- 5. Разработка методических и справочных документов в сфере государственного управления;
- 6. Анализ состояния экономики и общества;
- 7. Взаимодействие с другими лицами по служебным вопросам;
- 8. Повышение имиджа органов государственной власти;
- 9. Разработка проектов и программ развития;
- 10. Управление реализацией проектов государственного управления;
- 11. Выполнение каждодневных служебных обязанностей;
- 12. Планирование эффективности деятельности;
- 13. Ведение служебного делопроизводства;
- 14. Технологическое обеспечение функционирования органов власти;
- 15. Оказание государственных услуг заявителям;
- 16. Анализ качества управленческих решений и процесса их реализации;
- 17. Контроль исполнения решений;
- компетенций ПК-1, ПК-2.

Текущий контроль успеваемости реализуется в рамках занятий семинарского типа.

4. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся

Самостоятельная работа является важнейшей составной частью учебного процесса и обязанностью каждого студента. Качество усвоения учебной дисциплины находится в прямой зависимости от способности студента самостоятельно и творчески учиться.

Цель самостоятельной работы – подготовка современного компетентного специалиста и формирование способностей и навыков к непрерывному самообразованию и профессиональному совершенствованию.

Самостоятельная работа является наиболее деятельным и творческим процессом, который выполняет ряд дидактических функций: способствует формированию диалектического мышления, вырабатывает высокую культуру умственного труда, совершенствует способы организации познавательной деятельности, воспитывает ответственность, целеустремленность, систематичность и последовательность в работе студентов, развивает у них бережное отношение к своему времени, способность доводить до конца начатое дело.

Самостоятельная работа студента – это вся его работа по овладению содержанием учебной дисциплины и соответствующими практическими навыками и умениями, активная интеллектуальная деятельность.

Содержанием самостоятельной работы студентов являются следующие ее виды:

- изучение понятийного аппарата дисциплины;
- изучение тем самостоятельной подготовки по учебно-тематическому плану;
- работа над основной и дополнительной литературой;
- самостоятельная работа студента в библиотеке;
- изучение сайтов по темам дисциплины в сети Интернет.

Изучение понятийного аппарата дисциплины

Вся система индивидуальной самостоятельной работы должна быть подчинена осмыслению категорий общего управления, усвоению понятийного аппарата курса, поскольку одной из важнейших задач подготовки современного грамотного специалиста является овладение и грамотное применение профессиональной терминологии. Попытка понять природу профессиональной работы специалиста вне изучения соответствующего «языка», на уровне бытовых представлений обречена на провал.

Лучшему усвоению и пониманию дисциплины помогут различные энциклопедии, словари, справочники и другие материалы, указанные в соответствующих темах дисциплины.

Изучение тем самостоятельной подготовки по учебно-тематическому плану

Особое место отводится самостоятельной проработке студентами отдельных разделов и тем по изучаемой дисциплине. Такой подход вырабатывает у студентов инициативу, стремление к увеличению объема знаний, выработке умений и навыков всестороннего овладения способами и приемами профессиональной деятельности.

Изучение вопросов очередной темы требует глубокого усвоения теоретических основ курса, раскрытия сущности основных категорий управления, проблемных аспектов темы и анализа фактического материала.

Работа над основной и дополнительной литературой

Изучение рекомендованной литературы следует начинать с учебников и учебных пособий, затем переходить к нормативно-правовым актам, научным монографиям и материалам периодических изданий. При этом очень полезно делать выписки и конспекты наиболее интересных материалов. Это не только мобилизует внимание, но и способствует более глубокому осмыслению материала и лучшему его запоминанию. Записи как бы контролируют восприятие прочитанного. Кроме того, такая практика учит студентов отделять в тексте главное от второстепенного, а также позволяет проводить систематизацию и сравнительный анализ изучаемой информации, что чрезвычайно важно в условиях большого количества разнообразных

по качеству и содержанию сведений. Таким образом, конспектирование – одна из основных форм самостоятельного труда, требующая от студента активно работать с учебной литературой и не ограничиваться конспектом лекций.

Студент должен уметь самостоятельно подбирать необходимую для учебной и научной работы литературу. При этом следует обращаться к предметным каталогам и библиографическим справочникам, которые имеются в библиотеках.

Для аккумуляции информации по изучаемым темам рекомендуется формировать личный архив, а также каталог используемых источников. При этом если уже на первых курсах обучения студент определяет для себя наиболее интересные сферы для изучения, то подобная работа будет весьма продуктивной с точки зрения формирования библиографии для последующего написания выпускной квалификационной работы на выпускном курсе.

Самостоятельная работа студента в библиотеке

Важным аспектом самостоятельной подготовки студентов является работа с библиотечным фондом.

Это работа многоаспектна и предполагает различные варианты повышения профессионального уровня студентов так и заочной формы обучения, в том числе:

- получение книг для подробного изучения в течение семестра на научном абонементе;
- изучение книг, журналов, газет – в читальном зале;
- возможность поиска необходимого материала посредством электронного каталога;
- получение необходимых сведений об источниках информации у сотрудников библиотеки.

При подготовке письменных работ студентов, представляемых ими на семинарских занятиях, важным является формирование библиографии по изучаемой тематике. При этом рекомендуется использовать несколько категорий источников информации: учебные пособия для вузов, монографии, периодические издания, законодательные и нормативные документы, статистические материалы, информацию государственных органов власти и управления, органов местного самоуправления, переводные издания, а также труды зарубежных авторов в оригинале.

Весь собранный материал следует систематизировать, выявить ключевые вопросы изучаемой тематики и осуществить сравнительный анализ мнений различных авторов по существу этих вопросов. Конструктивным в этой работе является выработка умения обобщать большой объем материала, делать выводы. Весьма позитивным при этом также следует считать попытку студента выработать собственную точку зрения по исследуемой проблематике.

Изучение сайтов по темам дисциплины в сети Интернет

Ресурсы Интернет являются одним из альтернативных источников быстрого поиска требуемой информации. Их использование возможно для получения основных и дополнительных сведений по изучаемым материалам.

Контрольные вопросы и задания для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины приведены в п. 5.2.

Для обеспечения самостоятельной работы обучающихся используется электронный курс, созданный в системе электронного обучения ННГУ - <https://e-learning.unn.ru/>

5. Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

5.1. Описание шкал оценивания результатов обучения по дисциплине

Уровень сформированности компетенций	Шкала оценивания сформированности компетенций						
	плохо	неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо	очень хорошо	отлично	превосходно

(индикатора достижения компетенций)	не зачтено		зачтено				
<u>Знания</u>	Отсутствие знаний теоретического материала. Невозможность оценить полноту знаний вследствие отказа обучающегося от ответа	Уровень знаний ниже минимальных требований. Имели место грубые ошибки	Минимально допустимый уровень знаний. Допущено много негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено несколько негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено несколько несущественных ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок	Уровень знаний в объеме, превышающем программу подготовки
<u>Умения</u>	Отсутствие минимальных умений. Невозможность оценить наличие умений вследствие отказа обучающегося от ответа	При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения. Имели место грубые ошибки	Продemonстрированы основные умения. Решены типовые задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания, но не в полном объеме	Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания, в полном объеме, но некоторые с недочетами	Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи. Выполнены все задания, в полном объеме, но некоторые с недочетами	Продemonстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными несущественным недочетами, выполнены все задания в полном объеме	Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи. Выполнены все задания, в полном объеме без недочетов
<u>Навыки</u>	Отсутствие владения материалом. Невозможность оценить наличие навыков вследствие отказа обучающегося от ответа	При решении стандартных задач не продемонстрированы базовые навыки. Имели место грубые ошибки	Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами	Продemonстрированы базовые навыки при решении стандартных задач с некоторыми недочетами	Продemonстрированы базовые навыки при решении стандартных задач без ошибок и недочетов	Продemonстрированы навыки при решении нестандартных задач без ошибок и недочетов	Продemonстрирован творческий подход к решению нестандартных задач

Шкала оценки при промежуточной аттестации

Оценка		Уровень подготовки
	превосходно	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «превосходно», продемонстрированы знания, умения, владения по соответствующим компетенциям на уровне, выше предусмотренного программой
зачтено	отлично	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «отлично», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «отлично»
	очень хорошо	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «очень хорошо», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «очень хорошо»
	хорошо	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «хорошо», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «хорошо»
	удовлетворительно	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже

		«удовлетворительно», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «удовлетворительно»
не зачтено	неудовлетворительно	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «неудовлетворительно», ни одна из компетенций не сформирована на уровне «плохо»
	плохо	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «плохо»

5.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения

Примерные тесты для оценки умений и владений компетенции ПК-2

1. К основным положениям административной школы управления, сформулированным в виде правил, можно отнести:

- 1) изучение поведения человека в организации
- 2) централизацию организации
- 3) применение экономико-математических методов в управлении
- 4) корпоративный дух в организации

2. Автором книги «Принципы научного менеджмента» является:

- 1) Г.Л. Гантт
- 2) Ф. Тейлор
- 3) А. Файоль
- 4) Д. Макгрегор.

3. Установите последовательность возникновения школ в истории менеджмента:

- административная (классическая) школа менеджмента
- количественная школа
- школа «научного управления»
- школа «человеческих отношений»

1) 1342 2) 3142 3) 2431 4) 1234

4. Менеджмент рассматривается в условиях рыночной экономики как

- 1) независимость организации от факторов внешней среды
- 2) использование линейно-функциональных структур управления
- 3) постоянное стремление к повышению эффективности деятельности
- 4) постоянную ориентацию организации на спрос и потребности рынка

5. Достоинствами организационных структур управления иерархического типа являются

- 1) конформизм при выработке групповых решений
- 2) найм на работу в соответствии с квалификацией
- 3) активизация инициативы
- 4) мобилизация человеческой энергии

6. Недостатками организационных структур управления иерархического типа являются

- 1) потеря общего управленческого потенциала
- 2) противоречия между отдельными частями структуры
- 3) монотонность выполняемых функций
- 4) обезличенность выполнения работниками своих функций

7. Организационная структура органического типа эффективна, прежде всего, для условий

- 1) массового производства
- 2) внедрения новой технологии
- 3) адаптации к изменениям среды
- 4) монопродуктовой стратегии

8. Организационная структура по функциям эффективна, прежде всего, для условий

- 1) монопродуктовой стратегии
- 2) диверсификации
- 3) массового производства
- 4) децентрализованной фирмы

Примерные тесты для оценки умений и владений компетенции ПК-1

1. Понятие «инвестиции» можно рассматривать как:

- а) Часть совокупных расходов, направленных на новые средства производства, прирост товарно-материальных запасов, вложения в финансовые активы и т.п.
- б) Вложения средств в ценные бумаги на сравнительно длительный период времени
- в) Затраты денежных средств, направленных на воспроизводство капитала, его становление и расширение
- г) Вложения финансовых ресурсов в ремонт производственных зданий

2. К реальным инвестициям относятся:

- 1) Вложения средств в оборотный капитал
- 2) Вложения в основной капитал
- 3) Вложения средств в ценные бумаги
- 4) Вложения в нематериальные активы

3. Субъектами инвестиционной деятельности являются:

- 1) Только организации, реализующие конкретные инвестиционные проекты
- 2) Представители организаций, контролирующих правомерность осуществления инвестиционных проектов
- 3) Инвесторы, заказчики, исполнители работ и другие участники инвестиционной деятельности
- 4) Бизнес-планы предприятий

4. Под инвестиционной средой следует понимать:

- 1) Внутренние факторы развития производства, влияющие на инвестиционную активность
- 2) Совокупность экономических, политических, социальных, правовых, технологических и других условий, способствующих расширенному воспроизводству
- 3) Внешние факторы роста объема инвестиций
- 4) Принципы формирования портфеля ценных бумаг

Примерные тесты для оценки умений и владений компетенции УК-2

1. Установление ограничений и критериев при принятии решений относится к этапу:

- 1) формулировка задачи
- 2) разработка вариантов решения
- 3) оценка вариантов решения и выбор оптимального
- 4) принятие решения
- 5) реализация и контроль исполнения

б) оценка принятого решения

2. Роли руководителя, по Адизесу – это...

1) глава организации, лидер, связующее звено, преемник информации, распространитель информации, представитель, предприниматель, ликвидатор нарушений, распределитель ресурсов, переговорщик

2) управленец, организатор, администратор, руководитель

3) производитель результатов, администратор, предприниматель, интегратор

4) предприниматель, менеджер, инвестор, лидер

3. Конкретная ценность, к обладанию которой стремятся противоборствующие стороны – это...

1) предмет конфликта

2) причина конфликта

3) объект конфликта

4) повод конфликта

4. Внешняя среда организации делится на среды:

1) прямого и косвенного воздействия

2) второстепенного и непосредственного воздействия

3) прямого и замедленного

4) быстрого и замедленного

Деловая игра для оценки умений и владений компетенции УК-2:

«Роли руководителя. Руководитель в системе современного менеджмента. Требования к личностным качествам руководителя»

Как указывает Минцберг, роли не могут быть независимы одна от другой. Наоборот, они взаимозависимы и взаимодействуют для создания единого целого. Все эти 10 ролей, взятые вместе, определяют объем и содержание работы менеджера, независимо от характера конкретной организации.

РОЛЬ	ОПИСАНИЕ	ХАРАКТЕР ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
Межличностные роли		
Главный руководитель (глава)	Обладает формальными полномочиями и символическим положением, представляя свою организацию. Выполняет обязанности социального и правового характера.	Официально представляет свою компанию или вверенное ему подразделение, согласно должностных инструкций (ходатайства, участие в церемониях, социальная защита персонала)
Лидер	Собирает воедино потребности организации и ее отдельных работников, с которыми он сотрудничает и которыми управляет. Выполняет все управляющие действия: <ul style="list-style-type: none">• активизация деятельности, работы персонала;• стимулирование, мотивация, набор, подготовка;• работа с кадрами, связанная с необходимостью возглавить какое-то направление деятельности.	Делегирует задачи подчиненным, мотивирует принятие ответственности за их результаты, а также оказывает поддержку при их выполнении.
Связующее звено	Охватывает область горизонтальных отношений. Поддерживает сеть связей внутри самой организации и за ее пределами. Представляет компанию при контактах с внешним окружением.	Обеспечивает работу, предусматривающую налаживание и поддержание контактов как вне, так и внутри организации (переписка, участие в совещаниях)
Информационные роли		

Сборщик информации	Собирает разнообразную информацию (в основном текущую) специализированного характера о внешней и внутренней среде организации, которую использует в интересах своего дела; выступает как нервный центр внутренней и внешней информации, поступающей в организацию	Выполняет работу по поиску и получению, а также по обработке информации, которая осуществляется через средства коммуникации (почта, поездки, командировки, различные издания)
Распространитель информации	Роль заключается в передачи информации на дальнейшую обработку или принятие решения. Распределяет полученную информацию в виде фактов и нормативных установок между подчиненными, разъясняет политику и основные цели организации.	Все полученные данные должен проанализировать и целенаправленно передать сотрудникам фирмы, используя средства коммуникации (беседа, почта и т. д.)
Представитель информации	Передаёт информацию для внешних контактов организации относительно планов, политики, действий, результатов работы организации, действует как эксперт по вопросам данной отрасли.	Участие в заседаниях, обращение через почту, устные выступления, включая передачу информации во внешние организации и другим лицам
Роли, связанные с принятием решений		
Предприниматель	Формулирует и принимает решения, продвигающие компанию вперед. Роль состоит в побуждении к переменам. Используется для выявления новых возможностей и новых способов работы. Изыскивает все возможные варианты реализации новых идей внутри и вне организации, совершенствует методы воздействия на персонал, разрабатывает и запускает проекты по совершенствованию, приносящие изменения; контролирует разработку определенных проектов, дает взвешенную оценку стратегической политике предприятия.	Участие в заседаниях с обсуждением стратегии, обзоры ситуации, включающие инициирование или разработку проектов усовершенствования деятельности.
Устранитель проблем (нарушений, неполадок)	Принимает решения во время каких-либо непредвиденных событий, вышедших из-под контроля в различных сферах управления (финансовой, межличностной, производственной и т. д.). Отвечает за корректировочные действия, когда организация оказывается перед необходимостью важных и неожиданных нарушений.	Обсуждение стратегических и текущих вопросов, включая проблемы и кризисы
Распределитель ресурсов	Ответственный за распределение всевозможных ресурсов организации — что фактически сводится к принятию или одобрению всех значительных решений в организации. Распределяет имеющиеся ресурсы по существующим проектам и учитывает представляющиеся возможности наилучшим способом.	Рассчитывает время, программирует работу и отвечает за деятельность. Составление графиков, запросы полномочий, всякие действия, связанные с составлением и выполнением бюджетов, программирование работы подчиненных.
Ведущий переговоры	Роль возникает в связи с необходимостью делиться ресурсами с внешними компаниями, входящими в контакт друг с другом. Выполняет представительскую функцию на всех значительных переговорах (он имеет при этом полные права, наделен полномочиями и ответственностью), где необходим высокий уровень дипломатичности. Представляет организацию на всех значительных и важных переговорах.	Ведение переговоров

Методические указания по проведению деловой игры. Обучающиеся разбиваются на две или три команды (группы) по 10 человек. По приведенным в таблице ролям, на примере гипотетического предприятия или реально существующего (выбирается студентами) нужно распределить роли внутри группы и дать описание каждой роли в рамках деятельности выбранного предприятия. Описание роли должно сопровождаться практическими ситуациями и примерами из деятельности предприятия. Выступление участников каждой группы должно сопровождаться видео-презентацией.

В результате проведения деловой игры, обучающиеся должны узнать принципы, методы эффективной командной работы, правила работы в коллективе; научиться работать в коллективе, строить межличностные отношения и работать в группе, организовывать внутригрупповое взаимодействие с учетом социально-культурных особенностей, этнических и конфессиональных различий отдельных членов группы; овладеть навыками делового общения в профессиональной среде, навыками работать в коллективе.

Деловая игра для оценки умений и владений компетенции ПК-2

«Реализация функций управления на предприятии»

Методические указания по проведению деловой игры.

Обучающиеся разбиваются на две или три команды (группы) по 10 человек. По приведенным ниже функциям управления, на примере гипотетического предприятия или реально существующего (выбирается студентами) нужно распределить функции внутри группы и дать описание каждой функции управления в рамках деятельности выбранного предприятия. Описание функции должно сопровождаться практическими ситуациями и примерами из деятельности предприятия. Выступление участников каждой группы должно сопровождаться видео-презентацией.

Функции управления:

- прогнозирование;
- планирование;
- организация;
- мотивация;
- контроль;
- координация;
- распорядительство;
- оперативное регулирование;
- развитие всех сфер деятельности организации;
- информационная.

В результате проведения деловой игры, обучающиеся должны узнать принципы организации работы малой группы, формы и показатели деятельности организации; научиться применять основные функции управления в деятельности работы организации созданной для реализации конкретного экономического проекта; овладеть навыками организации работы в малой группе для решения конкретной задачи.

Кейс-задача для оценки умений и владений компетенции УК-2

«Управление конфликтами. Способы и правила разрешения конфликтов»

Задание:

Прочитайте представленную ниже ситуацию «Дилемма для Ирины». Проанализируйте согласно предложенной в таблице схеме конфликтную ситуацию. Результаты анализа представьте в таблице.

Структура описания конфликта	«Дилемма для Ирины»	
	Сторона 1	Сторона 2
Участники конфликтного взаимодействия		
Причины конфликта		

Объект конфликта		
Вид конфликта		
Особенности протекания конфликта		
Степень длительности конфликта		
Эмоциональные переживания участников по поводу конфликта		
Представления конфликтующих сторон друг о друге		
Кульминация конфликта		
Вероятные действия участников конфликта		
Возможные методы разрешения конфликта		
Последствия различных сценариев развития конфликта		

Дилемма для Ирины.

Перед Ириной стояла дилемма, как ей поступить? Недавно она начала работать в одной консультационной бухгалтерской фирме и уже столкнулась с проблемой, которая могла повлиять на ее будущие отношения в фирме. В ходе аудита одной компании она обнаружила, что большая сумма денег, в действительности выплаченная работникам этой компании, не была проведена, как положено, через фонд заработной платы. Такая практика являлась достаточно распространенной во многих коммерческих и государственных структурах и помогала скрыть существенную часть наличности от налогов.

Ирина считала, что эта практика является неправильной и незаконной и должна получить соответствующее отражение в аудиторском отчете. Она подняла этот вопрос в разговоре с Николаем, старшим в ее аудиторской группе. Он признал, что такая проблема в целом существует, но ничего не сделал, чтобы продвинуться в ее разрешении дальше. Николай предложил Ирине поговорить с руководителем фирмы, если ее что-то в этом деле не удовлетворяет.

Прежде чем идти к руководителю, Ирина долго думала об этой проблеме. На занятиях по аудиту, которые она продолжала посещать и которые периодически проводились фирмой, упор делался на этику профессионального аудита и на приверженность ее фирмы высоким этическим стандартам.

Это ее окончательно убедило в необходимости встречи с руководителем фирмы. Однако визит к руководству оказался неудачным. Алексей Петрович, директор фирмы, согласился с тем, что обнаруженная Ириной практика вообще-то не является правильной. Вместе с тем он отметил, что и другие клиенты, с которыми им приходилось иметь дело, поступали подобным образом. Алексей Петрович пошел даже на то, что сказал Ирине о возможности потери клиента в том случае, если обнаруженный ею факт найдет отражение в аудиторском отчете. Он дал понять, что его такой исход дела мало устраивает. От этой встречи у Ирины осталось ощущение, что, если она пойдет в разрешении проблемы дальше, то непременно приобретет себе врага. Состояние неудовлетворенности и беспокойства у нее не проходило, и она решила обсудить эту проблему с кем-нибудь из коллег.

Ирина обратилась к Борису и Михаилу, работавшим в фирме уже около двух лет. Оказалось, что они и раньше сталкивались с подобными случаями в своей аудиторской работе. Они были удивлены, что Ирина обратилась к директору фирмы, минуя своего непосредственного руководителя – начальника отдела аудита. Борис и Михаил обратили ее внимание на то, что если она настоит на своем, то им не избежать неприятностей. Они признали, что в сущности действия клиентов были неверными, но они не решались отражать это в аудиторских отчетах. К этому их подталкивало знание факта, что руководство фирмы смотрит на это «сквозь пальцы». Поэтому они не хотели создавать проблемы. Борис и Михаил призвали Ирину быть членом «команды» и снять этот вопрос.

Перед Ириной встал выбор. В принципе, она могла бы настоять на своем через голову своего непосредственного начальника. Она понимала, что если даже она будет прощена, ей

сразу придется сменить работу. И что совершенно точно, ее действия будут не по душе ее коллегам. Конечно, можно было бы просто забыть о случившемся и ничего не делать. При таком исходе, как она считала, сотрудники фирмы остались бы довольны и это, может быть, помогло ей сделать карьеру в фирме. Единственной проблемой, с которой ей по-прежнему пришлось бы иметь дело, оставалась совесть. Времени для решения было совсем мало.

Кейс-задачи для оценки умений и владений компетенции ПК-2

1. Задание для кейс-задачи «Проектирование организационной структуры управления»:

По приведенным структурам управления предприятиями установите, к какому типу структур они относятся. Дайте развернутое обоснование.



Рис. 1. Структура управления малой фирмой «Строитель»

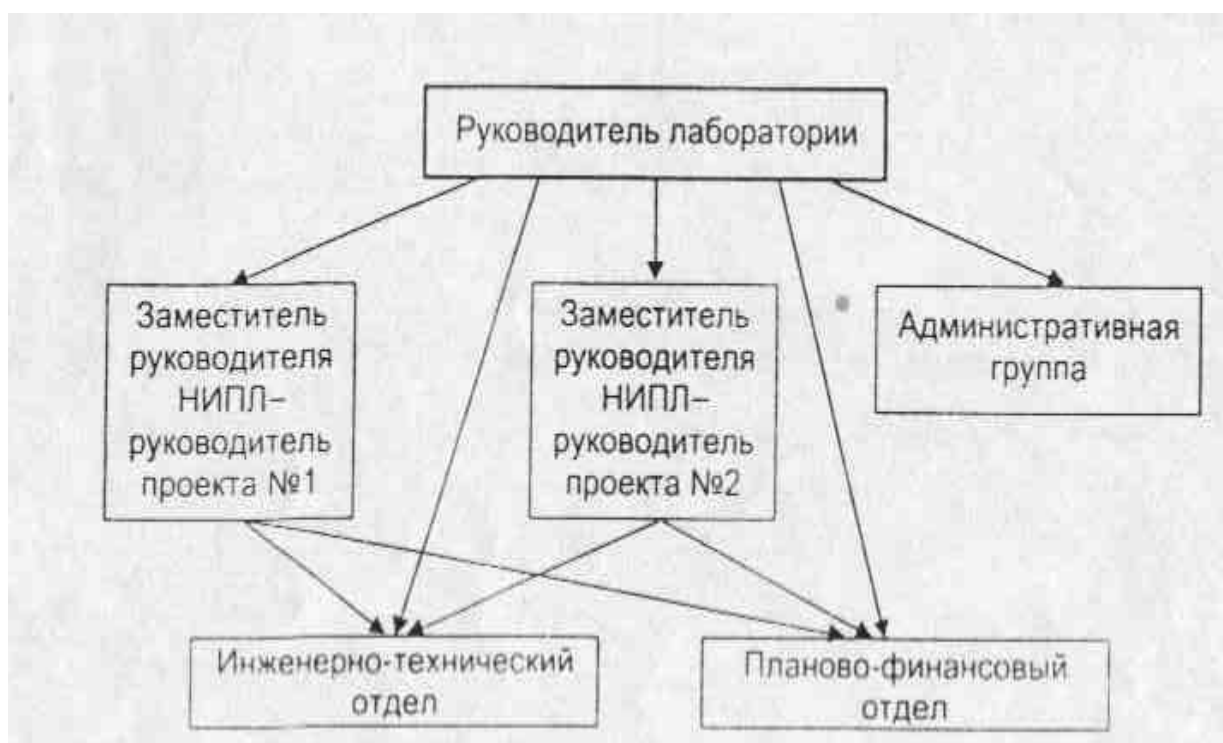


Рис.2 Структура управления Научно-исследовательской проектной лабораторией НИПЛ «Квант»

2. Кейс-задача «Принципы управления»:

Методические указания по решению заданий. Обучающийся, отвечая на вопросы задания, должен привести конкретные аргументы, используя теоретические знания и практические навыки по теме «Принципы управления». Для ответов на вопросы к заданиям предлагается использовать «Шесть принципов эффективного управления» представленных ниже.

Задание:

При проведении реконструкции производства мастер Иванов получил задание перевести 10 своих подчиненных на другую работу. Мастеру это поручение было крайне неприятно. Он не хотел бы, чтобы его люди были в претензии на него, поэтому размышлял, как лучше всего устроиться от этого дела. Наконец нашел выход: он предложил своему начальнику цеха всех своих подчиненных – 20 человек – и попросил его выбрать тех десятерых, которые ему покажутся подходящими. Увы, начальник на эту уловку не попался.

Вопросы.

1. Как Вы думаете, какие принципы управления разъяснил при отказе начальник цеха мастеру Иванову?
2. Какой теоретический принцип хотел применить мастер Иванову, обращаясь к начальнику цеха? Почему «хитрый» план мастера потерпел неудачу?

Задание для контрольной работы «Анализ основных функций управления»:

Соотнесите функции управления и принимаемые решения. Для этого в последней графе таблицы укажите, в рамках какой функции управления принимается указанное решение: планирование, организация, мотивация, контроль, координация.

Функции управления и решения, принимаемые на предприятии

Решение	Функция управления
Изменение структуры предприятия из-за изменений во внешней среде	
Определение цели предприятия	
Изучение изменений, происходящих во внешнем окружении, и их влияние на перспективы развития предприятия	
Проектирование организационной структуры управления	
Установление взаимодействия (взаимосвязей) между подсистемами организации, осуществление маневрирования ресурсами	
Изучение потребностей подчиненных и ожидаемого ими вознаграждения за работу	
Выявление причин невыполнения целей предприятия и внесение корректировки в систему управления	
Выявление причин неудовлетворенности работой и разработка способов их устранения	
Разработка способов измерения результатов работы	
Осуществление вознаграждения за работу	
Обеспечение единства и согласования всех функций процесса управления, а также действий руководителей	
Выбор стратегии и тактики для достижения поставленных целей	
Распределение обязанностей между руководителями на различных уровнях управления	
Оценка результатов работы для осуществления вознаграждения исполнителей	
Определение миссии и природы бизнеса	
Подтверждение результатов в достижении целей предприятия	
Изучение степени удовлетворения потребностей подчиненных в ходе деятельности, направленной на достижение целей предприятия	

Таблица.

Примерные темы рефератов для оценки знаний компетенции ПК-1

Типы организационных структур управления (ОСУ). Сущность, преимущества и недостатки:

- Линейная организационная структура управления
- Функциональная (многолинейная) организационная структура управления
- Линейно-функциональная организационная структура управления
- Линейно-штабная структура
- Матричная структура
- Дивизиональная структура управления
- Продуктовая структура
- Организационная структура по региону (Региональная структура)
- Организационная структура, ориентированная на потребителя
- Бюрократический тип

Примерные темы рефератов для оценки знаний компетенции ПК-2

1. Школа «научного управления»
2. Административная (классическая) школа менеджмента
3. Школы «человеческих отношений» и поведенческих наук.
4. Становление и развитие количественной школы
5. Эмпирическая школа теории организации и управления
6. Подходы менеджмента второй половины XX века.
7. Американская модель менеджмента.
8. Японская модель менеджмента.
9. Европейская модель менеджмента.
10. Теория и практика управления в дореволюционной России
11. Развитие управленческой мысли в период социалистического развития
12. Современный этап развития менеджмента

Методические рекомендации по написанию реферата. Материал реферата должен быть разделен на короткие, четко обозначенные разделы, которые должны быть освещены с достаточной степенью детализации; объем каждого раздела должен находиться в конкретной пропорции относительно параметров всей работы.

Объем реферата определяется его содержанием и составляет 20-25 страниц (без приложений). Реферат должен включать:

- титульный лист;
- содержание;
- введение;
- основная часть, разделенная на подразделы;
- заключение;
- список использованной литературы;
- приложения.

Защита рефератов может проходить на семинарских занятиях путем пятиминутного доклада обучающегося с наглядной иллюстрацией наиболее значимых выводов.

Вопросы для собеседования для оценки знаний компетенции ПК-1

1. В чем заключается экономическая сущность инвестиций?
2. Охарактеризуйте основные подходы к пониманию сущности инвестиций. Как изменилась трактовка понятия «инвестиции» в российской экономической литературе с развитием рыночных отношений?
3. Что понимается под инвестиционной деятельностью?
4. Какие стадии проходят инвестиции в ходе своего движения? Что такое кругооборот инвестиций?
5. Назовите основные субъекты инвестиционной деятельности. Кто может быть субъектом инвестиционной деятельности по российскому законодательству?
6. Что понимается под объектом инвестиций?

Вопросы для собеседования для оценки знаний компетенции ПК-2

1. Менеджмент и управление – это одно и то же?
2. Менеджмент: история термина.
3. Менеджер в современной организации.
4. Разница между менеджером и предпринимателем.
5. В чем сущность стратегической и тактической задач менеджмента? На каких уровнях управления они формулируются и решаются?

6. Методы управления в отечественной и зарубежной практике. Их содержание и отличие.
7. Подходы менеджмента в отечественной практике управления.
8. Значение делегирования в организации.
9. При каких условиях возможно успешное делегирование полномочий?
10. Как избежать препятствий, возникающих при делегировании сотрудникам прав и обязанностей?
11. Что включает в себя понятие организационной структуры управления?
12. Назовите и поясните элементы организационной структуры организации.
13. Перечислите основные принципы проектирования организационных структур.
14. Назовите основные требования к организационным структурам.
15. В чем отличие, преимущества и недостатки линейной структуры управления?
16. Назовите особенности построения, преимущества и недостатки функциональной структуры управления.
17. Дайте характеристику линейно-функциональной структуры управления.
18. Каковы преимущества и недостатки дивизиональных структур управления.
19. Назовите особенности формирования матричной структуры управления. Опишите их преимущества и недостатки.
20. Что общего и чем отличаются централизованная и децентрализованная системы управления?
21. Продумайте схему и разработайте варианты структур управления в вашей либо известной вам организации. Опишите их

Вопросы для собеседования для оценки знаний компетенции УК-2

1. Понятие и сущность управленческих решений.
2. Этапы процесса поиска рационального решения проблемы.
3. Факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений
4. Руководитель и лидер.
5. Понятие лидерства.
6. Виды, формы и классификация форм власти.
7. Основные стили лидерства и руководства.
8. Сравнительный анализ основных стилей руководства.
9. Методы и модели принятия решений.
10. Роль руководителя в принятии управленческих решений.

Вопросы к экзамену по дисциплине для оценки компетенций УК-2, ПК-1, ПК-2

1. Сущность и содержание понятия менеджмент
2. Отличие понятий «управление» и «менеджмент».
3. Задачи, уровни и виды менеджмента.
4. Эволюция концепций менеджмента.
5. История и особенности российского менеджмента.
6. Разновидности менеджмента.
7. Общие и частные принципы менеджмента
8. 14 принципов эффективного управления А.Файоля
9. Организационно-административные методы управления
10. Экономические методы управления
11. Социально-психологические методы управления
12. Определение функций менеджмента.
13. Планирование как функция управления.
14. Организация как функция управления.
15. Мотивация как функция управления

16. Контроль как функция управления
17. Координация как функция управления
18. Делегирование полномочий.
19. Организационные структуры управления.
20. Организация как система управления, жизненный цикл и типы организаций
21. Внутренняя и внешняя среда организации: миссия, цели, общая среда, оперативная среда (конкурентная), внутренняя среда.
22. Понятие управленческого решения в системе управления.
23. Классификация управленческих решений
24. Процедура разработки и принятия управленческого решения
25. Понятие и сущность инвестиций
26. Методы государственного регулирования инвестиционного и инновационного процессов
27. инвестиционный проект: сущность, содержание.
28. Управление конфликтами. Понятие, процесс развития, типы конфликтов
29. Причины, последствия, методы управления конфликтами
30. Формирование команды: формальные и неформальные группы в организации.
31. Понятие власти и лидерства в управлении
32. 10 ролей руководителя по Минцбергу

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

Основная литература:

1. Виханский О.С. Менеджмент: Учебник / Виханский О.С., Наумов А.И., - 6-е изд., перераб. и доп. - М.:Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 656 с (доступен в ЭБС «Знаниум», режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=769974>).
2. Королев, В. И. Основы менеджмента: Учебное пособие / Всероссийская академия внешней торговли; Под ред. В.И. Королева. - М.: Магистр: ИНФРА-М, 2019. - 624 с. - ISBN 978-5-16-105545-8. - Текст : электронный. - URL: (доступно в ЭБС «Знаниум», режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/992051>)
3. Основы менеджмента : учеб. пособие / Я.Ю. Радюкова, М.В. Беспалов, В.И. Абдукаримов [и др.]. — Москва : ИНФРА-М, 2018. — 297 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс; Режим доступа: <https://znanium.com>]. — (Высшее образование: Бакалавриат). — www.dx.doi.org/10.12737/24007. - ISBN 978-5-16-105626-4. - Текст : электронный. - URL: (доступно в ЭБС «Знаниум», режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/927209>)

б) Дополнительная литература:

1. Егоршин, А. П. Основы менеджмента : учебник / А.П. Егоршин. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2018. — 350 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-102991-6. - Текст : электронный. - URL: (доступно в ЭБС «Знаниум», режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/916114>)
2. Гуськов, Ю. В. Основы менеджмента : учебник / Ю.В. Гуськов. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 263 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/13396. - ISBN 978-5-16-103723-2. - Текст : электронный. - URL: (доступно в ЭБС «Знаниум», режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1063629>)
3. Практический менеджмент : учебное пособие / под общ. ред. Э. М. Короткова. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 330 с. — (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-003828-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1047090>).

4. Основы финансового менеджмента : учебное пособие / Л.Н. Коршунова, Н.А. Проданова, Е.И. Зацаринная, А.Л. Гендон, И.Б. Рудская. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 228 с. — (Высшее образование: Специалитет). — www.dx.doi.org/10.12737/textbook_5d3961a55db7f9.62246330. - ISBN 978-5-16-106984-4. - Текст : электронный. - URL: (доступно в ЭБС «Знаниум», режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/986753>)

5. Основы менеджмента : учеб. пособие / Я.Ю. Радюкова, М.В. Беспалов, В.И. Абдукаримов [и др.]. — Москва : ИНФРА-М, 2018. — 297 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс; Режим доступа: <https://znanium.com>]. — (Высшее образование: Бакалавриат). — www.dx.doi.org/10.12737/24007. - ISBN 978-5-16-105626-4. - Текст : электронный. - URL: (доступно в ЭБС «Знаниум», режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/927209>)

в) Программное обеспечение и Интернет-ресурсы:

- Операционная система Microsoft Windows
- Пакет прикладных программ Microsoft Office
- ЭБС «Юрайт». Режим доступа: <http://urait.ru>
- ЭБС «Консультант студента». Режим доступа: <http://www.studentlibrary.ru>
- ЭБС «Лань». Режим доступа: <http://e.lanbook.com/>
- ЭБС «Znanium.com». Режим доступа: www.znanium.com

г) Профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

- База данных рецензируемой литературы Scopus
- База данных Web of Science: <https://apps.webofknowledge.com>
- Научная электронная библиотека и https://elibrary.ru/project_risc.asp
- Сайт Росстата: <https://www.gks.ru/>
- Статистика России: информационно-издательский центр
- Правительство Российской Федерации: <http://government.ru/>
- Официальный интернет-портал правовой информации: <http://pravo.gov.ru/>
- ГАРАНТ. Информационно-правовой-портал: <http://www.garant.ru/>
- Правовая система «Консультант плюс»

7. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Помещения представляют собой учебные аудитории для проведения учебных занятий, предусмотренных программой, оснащенные оборудованием и техническими средствами обучения.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечены доступом в электронную информационно-образовательную среду.

Программа составлена в соответствии с требованиями ОС ВО ННГУ по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление

Автор: к.э.н., доцент Ягунова Н.А.

Заведующий кафедрой экономики и права к.э.н., доцент Ягунова Н.А.

Программа одобрена на заседании учебно-методической комиссии Павловского филиала ННГУ протокол № 3 от 22.03.2021

