

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет
им. Н.И. Лобачевского»**

Институт экономики

УТВЕРЖДЕНО

решением Ученого совета ННГУ

протокол № 10 от 02.12.2024 г.

Рабочая программа дисциплины

Результативное управление

Уровень высшего образования

Магистратура

Направление подготовки / специальность

38.04.02 - Менеджмент

Направленность образовательной программы

Управление развитием бизнеса

Форма обучения

очная, заочная

г. Нижний Новгород

2025 год начала подготовки

1. Место дисциплины в структуре ОПОП

Дисциплина Б1.В.ДВ.03.01 Результативное управление относится к части, формируемой участниками образовательных отношений образовательной программы.

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

Формируемые компетенции (код, содержание компетенции)	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), в соответствии с индикатором достижения компетенции		Наименование оценочного средства	
	Индикатор достижения компетенции (код, содержание индикатора)	Результаты обучения по дисциплине	Для текущего контроля успеваемости	Для промежуточной аттестации
УК-3: Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК-3.1: Разрабатывает стратегию сотрудничества и на ее основе формирует команду для достижения поставленной цели УК-3.2: Планирует командную работу, распределяет поручения и делегирует полномочия членам команды, организует обсуждение разных идей и мнений, предвидит результаты (последствия) как личных, так и коллективных действий	УК-3.1: Знать: принципы разработки стратегии сотрудничества и организации отбора членов команды. Уметь: осуществлять отбор членов команды для достижения поставленной цели. Владеть: навыками разработки стратегии сотрудничества и организации отбора членов команды для достижения поставленной цели УК-3.2: Знать: принципы рационального делегирования полномочий. Уметь: делегировать и распределять трудовые обязанности в коллективе. Владеть: навыками планирования, распределения поручений и делегирования полномочий членам команды	Ситуационные задания Реферат	Экзамен: Тест
УК-6: Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе	УК-6.1: Использует имеющийся опыт в соответствии с задачами саморазвития и целями профессионального роста УК-6.2: Выявляет мотивы и стимулы для саморазвития, планирует	УК-6.1: Знать: сущность и ориентиры персональной эффективности личности Уметь: выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития Владеть: навыками	Ситуационные задания Реферат	Экзамен: Тест

самооценки	профессиональную траекторию с учетом особенностей профессиональной деятельности и требований рынка труда	выстраивания траектории саморазвития с учетом собственных ресурсов УК-6.2: Знать: мотивы и стимулы, способствующие саморазвитию, планированию профессиональной траектории с учетом особенностей профессиональной деятельности и требований рынка труда Уметь: планировать профессиональную траекторию с учетом профессиональных особенностей и требований рынка труда Владеть: способностью самостоятельно выявлять мотивы и стимулы для саморазвития, определяя реалистические цели профессионального роста		
------------	--	--	--	--

3. Структура и содержание дисциплины

3.1 Трудоемкость дисциплины

	очная	заочная
Общая трудоемкость, з.е.	4	4
Часов по учебному плану	144	144
в том числе		
аудиторные занятия (контактная работа):		
- занятия лекционного типа	16	4
- занятия семинарского типа (практические занятия / лабораторные работы)	32	10
- КСР	2	2
самостоятельная работа	40	119
Промежуточная аттестация	54 Экзамен	9 Экзамен

3.2. Содержание дисциплины

(структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и виды учебных занятий)

Наименование разделов и тем дисциплины	Всего (часы)		в том числе							
			Контактная работа (работа во взаимодействии с преподавателем), часы из них						Самостоятельная работа обучающегося, часы	
	Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа (практические занятия/лабораторные работы), часы		Всего					
	0 Ф 0	3 Ф 0	0 Ф 0	3 Ф 0	0 Ф 0	3 Ф 0	0 Ф 0	3 Ф 0	0 Ф 0	3 Ф 0
Тема 1. Понятие эффективности, результативности и производительности в менеджменте. Показатели результативности. Факторы, влияющие на результативность организации. Метод управления по отклонениям. Эффективное делегирование. Роль менеджера в системе управления и результативном управлении. Результативность как результат качественных решений с применением системного ситуационного подходов. Управление по результатам.	11	15.5	2	0.5	4	1	6	1.5	5	14
Тема 2. Управление изменениями в организации. Понятие и классификация организационных изменений. Причины необходимости проведения изменений. Жизненные циклы организации и необходимость изменений. Управления организационными изменениями. Этапы проведения организационных изменений: схема К. Левина и алгоритм Дж. Коттера. Стратегии организационных изменений. Причины и формы сопротивления персонала. Методы преодоления сопротивления. Мотивационные механизмы изменений. Инжиниринговый подход к менеджменту изменений. Организационная культура как инструмент проведения организационных изменений.	11	16.5	2	0.5	4	1	6	1.5	5	15
Тема 3. Зарубежный опыт результативного управления и его адаптация к российским условиям. Американская, европейская, азиатская модели менеджмента: анализ причин результативности управления. Сравнительный анализ моделей менеджмента применения зарубежным методов управления в отечественной практике.	11	16.5	2	0.5	4	1	6	1.5	5	15
Тема 4. Эффективность системы менеджмента. Проблемы и сложности в оценке управленческого труда. Признаки и критерии эффективного менеджмента. Подходы к оценке эффективности менеджмента. Показатели экономической и социальной эффективности в широком и узком смысле. Система обобщающих и частных показателей эффективности в менеджменте. Факторы роста эффективности менеджмента в современных условиях.	11	16.5	2	0.5	4	1	6	1.5	5	15
Тема 5. Постоянная перегруженность руководства, медленное решение проблем, демотивация рядовых сотрудников, массовая безответственность, потеря обратной связи.	11	17.5	2	0.5	4	2	6	2.5	5	15
Тема 6. Пути повышения эффективности, прибыльности и результативности менеджмента в организации. Индекс потребительской лояльности, индекс удовлетворенности клиентов.	11	16.5	2	0.5	4	1	6	1.5	5	15
Тема 7. Пути повышения производительности сотрудников.	11	16.5	2	0.5	4	1	6	1.5	5	15
Тема 8. Сложные подчиненные.	11	17.5	2	0.5	4	2	6	2.5	5	15
Аттестация	54	9								
КСР	2	2					2	2		
Итого	144	144	16	4	32	10	50	16	40	119

Содержание разделов и тем дисциплины

Тема 1. Понятие эффективности, результативности и производительности в менеджменте. Показатели результативности. Факторы, влияющие на результативность организации. Метод управления по отклонениям. Эффективное делегирование. Роль менеджера в системе управления и результативном управлении. Результативность как результат качественных решений с применением системного ситуационного подходов. Управление по результатам.

Тема 2. Управление изменениями в организации. Понятие и классификация организационных изменений. Причины необходимости проведения изменений. Жизненные циклы организации и необходимость изменений. Управления организационными изменениями. Этапы проведения организационных изменений: схема К. Левина и алгоритм Дж. Коттера. Стратегии организационных изменений. Причины и формы сопротивления персонала. Методы преодоления сопротивления. Мотивационные механизмы изменений. Инжиниринговый подход к менеджменту изменений. Организационная культура как инструмент проведения организационных изменений.

Тема 3. Зарубежный опыт результативного управления и его адаптация к российским условиям. Американская, европейская, азиатская модели менеджмента: анализ причин результативности управления. Сравнительный анализ моделей менеджмента применения зарубежным методов управления в отечественной практике.

Тема 4. Эффективность системы менеджмента. Проблемы и сложности в оценке управленческого труда. Признаки и критерии эффективного менеджмента. Подходы к оценке эффективности менеджмента. Показатели экономической и социальной эффективности в широком и узком смысле. Система обобщающих и частных показателей эффективности в менеджменте. Факторы роста эффективности менеджмента в современных условиях.

Тема 5. Постоянная перегруженность руководства, медленное решение проблем, демотивация рядовых сотрудников, массовая безответственность, потеря обратной связи.

Тема 6. Пути повышения эффективности, прибыльности и результативности менеджмента в организации. Индекс потребительской лояльности, индекс удовлетворенности клиентов.

Тема 7. Пути повышения производительности сотрудников.

Тема 8. Сложные подчиненные.

4. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся

Самостоятельная работа обучающихся включает в себя подготовку к контрольным вопросам и заданиям для текущего контроля и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины приведенным в п. 5.

Для обеспечения самостоятельной работы обучающихся используются:

Электронные курсы, созданные в системе электронного обучения ННГУ:

Результативное управление, <https://e-learning.unn.ru>.

5. Фонд оценочных средств для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

5.1 Типовые задания, необходимые для оценки результатов обучения при проведении текущего контроля успеваемости с указанием критериев их оценивания:

5.1.1 Типовые задания (оценочное средство - Ситуационные задания) для оценки сформированности компетенции УК-3:

Управленческая ситуация 1:

Ли Якокка, ставший президентом автомобильной компании «Крайслер» в период ее глубочайшего кризиса, с гордостью вспоминает о том, что спасти фирму ему удалось во многом благодаря созданию «сплоченной коалиции сил». Считая, что смысл руководства состоит в том, чтобы показывать пример, он принял решение о сокращении своего жалования до одного доллара в год и назвал это «равенством жертв». Вслед за ним на сокращение жалования согласился весь персонал. Это принесло корпорации экономию в 2,5 млрд. долларов.

Задание. Подумайте, является ли этической система «равенства жертв», учитывая, что ее участники имеют далеко не равные первоначальные возможности для принесения такой жертвы. Как сказал один из критиков ЛИ Якокки, «вам легко отказаться от зарплаты, вы и так богаты». Не является ли данная позиция руководителя формой лицемерия? Должны ли руководители разделять материальные трудности компании, если, в конечном счете, именно они находят верное решение выхода из кризиса?

5.1.2 Типовые задания (оценочное средство - Ситуационные задания) для оценки сформированности компетенции УК-6:

Управленческая ситуация 1:

Группа работников либо один из них в грубой форме высказали несогласие и даже недовольство вашими распорядительными действиями.

Что следует предпринять?

Критерии оценивания (оценочное средство - Ситуационные задания)

Оценка	Критерии оценивания
зачтено	Работа выполнена, навыки сформированы
не зачтено	Работа не выполнена, навыки не сформированы

5.1.3 Типовые задания (оценочное средство - Реферат) для оценки сформированности компетенции УК-3:

1. Стратегия и тактика эффективного управления.
2. Целевое управление и самоконтроль.
3. Организация, основанная на знаниях.
4. Психология управления: как совладать с переменами?

5.1.4 Типовые задания (оценочное средство - Реферат) для оценки сформированности компетенции УК-6:

1. Метод всесторонней обратной связи: достоинства и ограничения.
2. От личной результативности к результативности организационной.
3. Воздействие национальной культуры на результативность системы управления организацией.
4. Инновационные концепции менеджмента.

Критерии оценивания (оценочное средство - Реферат)

Оценка	Критерии оценивания
зачтено	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	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «неудовлетворительно», ни одна из компетенций не сформирована на уровне «плохо»

5.2. Описание шкал оценивания результатов обучения по дисциплине при промежуточной аттестации

Шкала оценивания сформированности компетенций

Уровень сформированности компетенций (индикатора достижения компетенций)	плохо	неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо	очень хорошо	отлично	превосходно
	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. Ошибок нет.	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	Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи с негрубыми ошибками.	Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи. Выполнены все задания	Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи с отдельным	Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи. Выполнены все задания, в полном

			все задания, но не в полном объеме	Выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с недочетами	в полном объеме, но некоторые с недочетами	и несущественными недочетами, выполнены все задания в полном объеме	объеме без недочетов
<u>Навыки</u>	Отсутствие базовых навыков. 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 некоторым и недочетами	Продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач с некоторым и недочетами	Продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач без ошибок и недочетов	Продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач без ошибок и недочетов	Продемонстрирован творческий подход к решению нестандартных задач

Шкала оценивания при промежуточной аттестации

Оценка		Уровень подготовки
зачтено	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
	отлично	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «отлично».
	очень хорошо	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «очень хорошо»
	хорошо	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «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».
	плохо	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «плохо»

5.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения на промежуточной аттестации с указанием критериев их оценивания:

5.3.1 Типовые задания (оценочное средство - Тест) для оценки сформированности компетенции УК-3

1. Какими чертами характера должен обладать такой архетип управляющего как «администратор»?

- (А) быть общительным и уметь вдохновлять людей на максимальную самоотдачу
- (В) иметь аналитический склад ума
- (С) быть предельно объективным и полагаться на факты и логику
- (D) методичность в работе, прогнозирование будущего

2. Какие основные факторы участвуют в модели мотивации Виктора Врума?

- (А) потребность в уважении к себе, самоутверждение и в принадлежности к социальной группе
- (В) сложность и напряженность работы и уровень вознаграждения
- (С) ожидание возможности результата, ожидание возможного вознаграждения от этого результата и ожидание ценности вознаграждения
- (D) гигиенические факторы, факторы, связанные с характером и существом работы

5.3.2 Типовые задания (оценочное средство - Тест) для оценки сформированности компетенции УК-6

3. Целью планирования деятельности организации является

- (А) обоснование затрат
- (В) обоснование сроков
- (С) определение целей, сил и средств
- (D) обоснование численности работников

4. Основное отличие открытой системы от закрытой заключается в

- (А) отсутствии упорядоченного взаимодействия между отдельными подсистемами
- (В) наличии взаимодействия отдельных подсистем с внешним миром
- (С) замкнутости элементов системы самих на себя
- (D) наличии взаимодействия с внешней средой

Критерии оценивания (оценочное средство - Тест)

Оценка	Критерии оценивания
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
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

Оценка	Критерии оценивания
	«удовлетворительно»
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»

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)

Основная литература:

1. Адизес Ицхак Калдерон. Развитие лидеров: Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей : Практическое пособие. - Москва : ООО "Альпина Паблишер", 2016. - 259 с. - Аспирантура. - ISBN 978-5-9614-5325-6., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=594908&idb=0>.
2. Селетков Сергей Николаевич. Управление информацией и знаниями в компании : Учебник / Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова; Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова. - Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2018. - 208 с. - ВО - Бакалавриат. - ISBN 978-5-16-004842-0. - ISBN 978-5-16-100081-6., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=621718&idb=0>.
3. Кокинз Гэри. Управление результативностью : Как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами; Практическое пособие. - 3. - Москва : ООО "Альпина Паблишер", 2020. - 316 с. - Дополнительное образование., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=837393&idb=0>.

Дополнительная литература:

1. Баринов Владимир Александрович. Организационное проектирование : Учебник / Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова. - 1. - Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2023. - 384 с. - ДПО - повышение квалификации. - ISBN 978-5-16-010992-3. - ISBN 978-5-16-103023-3., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=835562&idb=0>.
2. Верхоглазенко Владимир Николаевич. Критериальное управление развитием компании : Монография. - Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2018. - 206 с. - Дополнительное профессиональное образование. - ISBN 978-5-16-005227-4. - ISBN 978-5-16-101065-5., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=621671&idb=0>.
3. Юсупова Савда Ярагиевна. Общий и административный менеджмент : Учебное пособие / Российская таможенная академия; Чеченский государственный университет. - Москва : Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2019. - 384 с. - ВО - Бакалавриат. - ISBN 978-5-394-02029-2., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=632568&idb=0>.

Программное обеспечение и Интернет-ресурсы (в соответствии с содержанием дисциплины):

<http://elibrary.ru/defaultx.asp> - научная электронная библиотека.

http://www.oxfordscholarship.com/oso/public/economicsfinance/subject_home.html - статьи и книги.

[http://online.ebiblioteka.ru/udb_login/index.jsp?](http://online.ebiblioteka.ru/udb_login/index.jsp?enc=rus&error=com.eastview.authentication.Error10&frwd=%2Findex.jsp)

[enc=rus&error=com.eastview.authentication.Error10&frwd=%2Findex.jsp](http://online.ebiblioteka.ru/udb_login/index.jsp?enc=rus&error=com.eastview.authentication.Error10&frwd=%2Findex.jsp) - база данных газет, журналов.

<http://www.ecsocman.edu.ru/> - федеральный образовательный портал ЭСМ: экономика, социология, менеджмент.

7. Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)

Учебные аудитории для проведения учебных занятий, предусмотренных образовательной программой, оснащены мультимедийным оборудованием (проектор, экран), техническими средствами обучения, компьютерами.

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 ННГУ по направлению подготовки/специальности 38.04.02 - Менеджмент.

Автор(ы): Боронин Олег Сергеевич, кандидат экономических наук.

Рецензент(ы): Творогов Александр Евгеньевич.

Заведующий кафедрой: Яшин Сергей Николаевич, доктор экономических наук.

Программа одобрена на заседании методической комиссии от 12.11.2024, протокол № Протокол №5.