

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 И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА**

УТВЕРЖДЕНО  
решением ученого совета ННГУ  
протокол от  
«14» декабря 2021 г. № 4

**Рабочая программа дисциплины**

**«МЕНЕДЖМЕНТ»**

Уровень высшего образования  
**БАКАЛАВРИАТ**

Направление подготовки  
**38.03.01 ЭКОНОМИКА**

Направленность образовательной программы  
**МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА**  
(на английском языке)

Форма обучения  
(очная)

Нижегород

2022 год

## 1. Место дисциплины в структуре ООП

Дисциплина Б1.О.26 « Менеджмент» относится к обязательной части ООП изучается студентами 2 курса в 3 семестре, входит в обязательную часть, формируемая участниками образовательных отношений. Трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетные единицы.

№ варианта	Место дисциплины в учебном плане образовательной программы	Стандартный текст для автоматического заполнения в конструкторе РПД
1	Блок 1. Дисциплины (модули) Обязательная часть	Дисциплина Б1.О.26« Менеджмент» относится к обязательной части ООП, направления подготовки 38.03.01 Экономика

## 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**	
УК-3  Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою цель в команде	УК-3.1.Понимает эффективность использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели, эффективно взаимодействует с другими членами команды, участвуя в обмене информацией, знаниями, опытом, и презентации результатов работы	<i>Знать:</i> основные виды стратегий для достижения поставленной цели <i>Уметь:</i> анализировать эффективность использования стратегии сотрудничества, взаимодействовать с другими членами команды. <i>Владеть:</i> навыками использования стратегии для достижения цели	Опрос, тест

ОПК-4 Способен предлагать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности;	ОПК 4.1. Определяет состав, анализирует и оценивает показатели деятельности хозяйствующих субъектов или органов государственной и муниципальной власти с целью обоснования организационно-управленческих решений в рамках профессиональной деятельности	<i>Знать:</i> современные принципы, методы и организационные формы управления для эффективного руководства <i>Уметь:</i> использовать современные принципы, методы и организационные формы управления для эффективного руководства организациями сферы товарного обращения различных форм собственности <i>Владеть:</i> принципами, методами и формами управления для эффективного руководства организациями	
ПК–2 Способен критически оценивать результаты управленческих решений и разрабатывать предложения по их совершенствованию с учетом критериев эффективности, возможных рисков и социально-экономических последствий	ПК 2.1. Критически оценивает результаты управленческих решений	<i>Знать:</i> способы оценивания результатов управленческих решений <i>Уметь:</i> критически оценивать результаты управленческих решений <i>Владеть:</i> навыками эффективно управлять управленческими решениями	Опрос, тест

### 3. Структура и содержание дисциплины

### 3.1 Трудоемкость дисциплины

	очная форма обучения	форма обучения
<b>Общая трудоемкость</b>	<b>4 ЗЕТ</b>	
<b>Часов по учебному плану</b>	<b>144</b>	
<b>в том числе</b>		
<b>аудиторные занятия (контактная работа):</b>	<b>48</b>	
- занятия лекционного типа	32	
- занятия семинарского типа (практические занятия / лабораторные работы)	16	
<b>самостоятельная работа</b>	<b>58</b>	
<b>КСРИФ</b>	<b>2</b>	
<b>Промежуточная аттестация – экзамен</b>	<b>36</b>	

### 3.2. Содержание дисциплины

Наименование и краткое содержание разделов и тем дисциплины (модуля),  форма промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)	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	занятия лабораторного типа	Всего										
	Очное	Очно-заочное	Заочное	Очное	Очно-заочное	Заочное	Очное	Очно-заочное	Заочное	Очное	Очно-заочное	Заочное	Очное	Очно-заочное	Заочное		
#1. What is Management?	15			4			2					6			9		
#2. Management Functions	17			6			2					8			9		
#3. Management Theories Evolution	17			4			2					8			9		
#4. Organization Defined	19			6			4					10			9		
#5. Organization Models	17			6			2					8			9		
#6. Corporate Lifecycle.	21			6			2					8			13		

Management Styles																			
В т.ч. текущий контроль	2						2												
Промежуточная аттестация – Экзамен 36 часов																			

### Содержание курса

#### Topic #1. What is Management? (Introduction Into Management)

General Concept of Management. Management Basic Principles. Essential Management Functions. Managers Tasks.

How to evaluate the corporate efficiency? Efficiency vs. Effectiveness.

Management Subjects. Self-Management vs. Corporate Management. Strategic vs. Operational Management. Anti-crisis Management. Risk Management. Local And International Management: Globalization vs. Glocalization.

Resources Management. Human Capital Concept. Information Quality. Processes Management. Innovations Management. Results Management.

Management Procedures. Subordinates and Supervisors. Corporate Communications. Linear And Functional Managers Specific Features. Management Levels.

How Profitable Is To Become A Manager: Future of The Manager Job.

#### Topic #2. Management Functions

Planning As A Management Function. Three Steps to Set An Adequate Plan. Plan Quality Criteria. Plans Typology. Project Management Concept. Budgeting Concept.

Organizing As A Management Function. Centralized vs. Decentralized Management. Departmentalization Concept.

Controlling As A Management Function. Internal vs. External Control. Regular vs. Irregular Control. Corporate Key Performance Indicators.

Motivation As A Management Function. Human Needs Typology. Motivation Tools. Formal vs. Informal Motivation. Material vs. Immaterial Motivation.

#### Topic #3. Management Theories Evolution

Classical Management Theory. Rational vs. Irrational Man Concept. Behaviorist Management Theory. Quantitative Management Theory: What Has Mathematics Given To The Management Science?

General Concept of A System. System Theory of Management.

Modern Management Theories.

#### Topic #4. Organization Defined

Social Groups vs. Organizations. General Concept of An Organization. Corporate Cultures: National Particularities of Management. American vs. Japanese Management Model.

Internal And External Environment of An Organization. What Does Corporations Competitiveness Depend On? Corporate Resources Typology. Public Relations. Customer Relations Management. Government Relations.

Formal vs. Informal Organizations. Commercial vs. Non-commercial Organizations. Small Organization Concept.

#### Topic #5. Organization Models (Management Structures)

Corporate Management Structure vs. Business Model.

Bureaucratic Management Structure Advantages And Disadvantages. Linear Management vs. Functional Management. Divisional Management Structure.

Hierarchical Management Structures vs. Networks. Matrix Management Structure Advantages And Disadvantages.

Corporate Models Evolution Actual Trends.

### **Topic #6. Corporate Lifecycle (Organization Changes Management). Management Styles.**

Organization Lifecycle Concept. Main Stages of A Corporate Lifecycle. Different Visions of Essential Crisis In An Organization Ongoing. Small Business Management Challenges. Medium Size Business Management Challenges. Big Business Management Challenges. How to Overcome Corporate Growth Crisis?

Management Psychology. Incorporating Ethical Values In Organizations. Corporate Social Responsibility. Women and Minorities Participation In Entrepreneurship. Management Specific Features In A Global Environment. Management Peculiarities In The Digital Age.

Manager vs. Leader. Leaders Typology. Leadership Styles.

What Is A Conflict? Corporate Conflicts Classification. How to Solve Conflicts. Stress Management.

Практические занятия (семинарские 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: решение задач, разбор кейсов.

На проведение практических занятий (семинарских занятий) в форме практической подготовки отводится 4 часов.

Практические занятия (семинарские занятия /лабораторные работы) 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: решение задачи кейса, деловой игры, тренингов, подготовку докладов, презентаций.

При подготовке к практическому занятию необходимо помнить, что та или иная дисциплина тесно связана с ранее изучаемыми курсами. Более того, именно синтез полученных ранее знаний и текущего материала по курсу делает подготовку результативной и всесторонней.

На семинарских занятиях студент должен уметь последовательно излагать свои мысли и аргументировано их отстаивать.

Для достижения этой цели необходимо:

- 1) ознакомиться с соответствующей темой программы изучаемой дисциплины;
- 2) осмыслить круг изучаемых вопросов и логику их рассмотрения;
- 3) изучить рекомендованную учебно-методическим комплексом литературу по данной теме;
- 4) тщательно изучить лекционный материал;
- 5) ознакомиться с вопросами очередного семинарского занятия;
- 6) подготовить краткое выступление по каждому из вынесенных на семинарское занятие вопросу.

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

При презентации материала на семинарском занятии можно воспользоваться следующим алгоритмом изложения темы: определение и характеристика основных категорий, эволюция предмета исследования, оценка его современного состояния, существующие проблемы, перспективы развития. Весьма презентабельным вариантом выступления следует считать его подготовку в среде PowerPoint, что существенно повышает степень визуализации, а, следовательно, доступности, понятности материала и заинтересованности аудитории к результатам работы студента.

Практическая подготовка направлена на формирование и развитие:

- практических навыков в соответствии с профилем ОП:
  1. разработка стратегий развития организаций и их отдельных подразделений;
  2. руководство подразделениями предприятий и организаций разных форм собственности, органов государственной и муниципальной власти;
  3. организация творческих коллективов (команд) для решения организационно-управленческих задач и руководство ими.
- компетенций - УК-3, ОПК-4, ПК-2.

Текущий контроль успеваемости реализуется в рамках занятий семинарского типа.

Текущий контроль успеваемости реализуется в рамках занятий семинарского типа, групповых или индивидуальных консультаций.

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

#### **4. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся**

Успешное изучение дисциплины возможно при самостоятельной систематической работе студентов над нормативной и учебной литературой.

Успешное изучение данной дисциплины возможно только при правильной организации самостоятельной работы студента. Ни в какой мере нельзя ограничиваться только прослушиванием и конспектированием лекции. Лекция должна ознакомить студента с сутью и основным содержанием той или иной темы. Она очерчивает круг вопросов, проблем, по которым студент с помощью учебников, учебных пособий получает прочные, конкретные знания. Желательно ознакомиться с рекомендованной в программе курса литературой, дающей дополнительные знания по пройденному материалу. Рекомендуется при подготовке к ответу использовать систему «Гарант» и «Консультант плюс» для знакомства с изменениями законодательства. Необходимо самым тщательным образом изучить содержание норм в законах и в иных нормативно-правовых актах по заданной теме. С целью закрепления полученных знаний и проверки уровня подготовки студента по конкретной теме учебного курса необходимо ответить на контрольные вопросы, сформулированные в рабочей программе по каждой теме и при необходимости вновь вернуться к дополнительному изучению отдельных вопросов темы.

Студент должен понимать, что только он сам, самостоятельно, путем добросовестного усвоения содержания лекций, изучения учебной и дополнительной литературы, смысла и содержания самих правовых норм и практики их применения, путем вдумчивой и добросовестной подготовки к занятиям, может приобрести прочные и глубокие знания по курсу, которые необходимы не только для получения знаний, отвечающих требованиям

высшего образования, но и для применения их на практике. При изучении отдельных проблем курса, особенно теоретического характера, желательно проведение сравнения учебного материала, изложенного в различных учебниках и монографиях, решение практических задач, тестов, подготовка докладов.

Это способствует выработке у будущего бакалавра правового мировоззрения, верного представления об основных этапах и особенностях менеджмента.

Следовательно, предпочтение в процессе обучения должно отдаваться выработке способности у обучающихся давать оценку различным вопросам менеджмента самостоятельно.

*Практические занятия* неразрывно связаны с домашними заданиями как основным видом текущей самостоятельной работы, являясь, в сочетании с систематическим изучением теоретического материала основой рейтинговой оценки знаний, фиксируемой в промежуточной и итоговой аттестациях.

Практические и семинарские занятия помогают студентам глубже усвоить учебный материал, приобрести навыки научно-теоретического обобщения литературных источников, творческой работы над документами и первоисточниками. Начиная подготовку к практическому и семинарскому занятию, необходимо указать студентам страницы в конспекте лекций, разделы учебников и учебных пособий, чтобы они получили общее представление о месте и значении темы в изучаемом курсе. Затем следует рекомендовать им поработать с дополнительной литературой, сделать записи по рекомендованным источникам. Ввиду трудоемкости подготовки к семинару преподавателю следует предложить студентам алгоритм действий, рекомендовать еще раз внимательно прочитать записи лекций и уже готовый конспект по теме семинара, тщательно продумать свое устное выступление.

На семинаре каждый его участник должен быть готовым к выступлению по всем поставленным в плане вопросам, проявлять максимальную активность при их рассмотрении. Выступление должно строиться свободно, убедительно и аргументированно. Преподаватель следит, чтобы выступление не сводилось к репродуктивному уровню (простому воспроизведению текста), не допускается и простое чтение конспекта. Необходимо, чтобы выступающий проявлял собственное отношение к тому, о чем он говорит, высказывал свое личное мнение, понимание, обосновывал его и мог сделать правильные выводы из сказанного. При этом студент может обращаться к записям конспекта и лекций, непосредственно к первоисточникам, использовать знание художественной литературы и искусства, факты и наблюдения современной жизни и т. д.

Вокруг такого выступления могут разгореться споры, дискуссии, к участию в которых должен стремиться каждый. Преподавателю необходимо внимательно и критически слушать, подмечать особенное в суждениях студентов, улавливать недостатки и ошибки, корректировать их знания и, если нужно, выступать в роли рефери, направлять развитие дискуссии в нужном направлении. При этом обращать внимание на то, что еще не было сказано, или поддерживать и развивать интересную мысль, высказанную выступающим студентом.

В заключение преподаватель как руководитель семинара подводит его итоги. Он может (выборочно) проверить конспекты студентов и, если потребуется, внести в них исправления и дополнения.

Следует учитывать тот факт, что время, отводимое на лекционный курс, не позволяет охватить все существующие на сегодняшний день подходы и взгляды на систему мирового хозяйства и международных экономических отношений. Поэтому в процессе освоения



дисциплины для лучшего усвоения материала необходимо регулярно обращаться к литературным источникам, предлагаемым в библиографическом списке и, кроме этого, пользоваться через компьютерную сеть университета и при самостоятельной подготовке в домашних условиях образовательными ресурсами, представленными в разделе «учебно-методическое обеспечение дисциплины», а также общедоступными Интернет-порталами, содержащими большое количество как научно-популярных, так и узкоспециализированных статей, посвященных различным аспектам учебной дисциплины.

Значительное место при изучении дисциплины отводится самостоятельной работе студентов, ее объем определен учебным планом, самостоятельная работа является внеаудиторной и обязательна для каждого студента.

Самостоятельная работа предназначена для самостоятельного ознакомления студента с определенными разделами курса и дополнительными материалами дисциплины, с целью более глубокого изучения разделов дисциплины, приобретения новых знаний, навыков, умений. Самостоятельная работа ведется по рекомендованным педагогом материалам и направлена на выполнение заданий по курсу различных типов.

Самостоятельная работа студентов включает:

- изучение понятийного аппарата дисциплины;
- изучение тем самостоятельной подготовки по учебно-тематическому плану;
- работу над основной и дополнительной литературой;
- самоподготовка к практическим и другим видам занятий;
- самостоятельная работа студента при подготовке к зачету;
- подготовка контрольных работ (домашних заданий);
- самостоятельная работа студента в библиотеке;
- изучение сайтов по темам дисциплины в сети Интернет;
- сбор и изучение материалов, необходимых для участия в интерактивных играх, и проведения других форм интерактивной работы;
- подготовку заданий по наиболее актуальным вопросам;
- подготовку к выполнению заданий, и тестирования;
- подготовку к экзамену.

Основным принципом организации самостоятельной работы студентов является комплексный подход, направленный на развитие критического мышления студентов и стимулирование диверсифицированных видов деятельности.

Контроль знаний студентов включает:

- Текущий контроль по работе над практическими заданиями, при этом учитывается степень активности работы каждого студента и своевременность выполнения заданий.
- Подготовка развернутых ответов по наиболее актуальным вопросам.
- Текущий контроль успеваемости в виде тестирования по итогам изучения отдельных тем и модулей дисциплины.
- Итоговая оценка выставляется с учетом работы студента в рамках практических занятиях, докладов, результатов текущих контрольных работ и итогового тестирования.

Контроль знаний студентов включает:

- Текущий контроль по качеству и своевременности выполнения элементов дисциплины.

- выполнение тестов и контрольных работ по итогам изучения отдельных тем и модулей дисциплины;
- контроль выполняемых студентом самостоятельных заданий и проектных работ;
- Текущий контроль успеваемости в виде контрольных работ и тестирования по итогам изучения отдельных тем и модулей дисциплины, в том числе и с использованием Интернет-технологий.
- сдачу зачета в виде итогового теста или устного ответа.
- Итоговая оценка выставляется с учетом результатов работы студента с элементами курса, итоговым тестом и ответом на зачете.

#### Методические указания для обучающихся

Изучение теоретического материала определяется рабочей учебной программой дисциплины, включенными в нее календарным планом изучения дисциплины и перечнем литературы; рекомендуется при подготовке к занятиям повторить материал предшествующих тем рабочего учебного плана, а также материал предшествующих учебных дисциплин, который служит базой изучаемого раздела данной дисциплины. При подготовке к практическому занятию необходимо изучить материалы лекции, рекомендованную литературу. Изученный материал следует проанализировать в соответствии с планом занятия, затем проверить степень усвоения содержания вопросов.

Практические занятия неразрывно связаны с домашними заданиями как основным видом текущей самостоятельной работы, являясь, в сочетании с систематическим изучением теоретического материала основой рейтинговой оценки знаний, фиксируемой в промежуточной и итоговой аттестациях.

Самостоятельная работа проводится с целью углубления знаний по дисциплине и предусматривает:

- повторение пройденного учебного материала, чтение рекомендованной литературы;
- подготовку к практическим занятиям;
- выполнение общих и индивидуальных домашних заданий;
- работу с электронными источниками;
- подготовку к сдаче экзамена (зачета).

Планирование времени на самостоятельную работу важно осуществлять на весь семестр, предусматривая при этом повторение пройденного материала.

При подготовке к зачету следует руководствоваться перечнем вопросов для подготовки к итоговому контролю по курсу. При этом необходимо уяснить суть основных понятий дисциплины.

Самостоятельная работа студентов, прежде всего, заключается в изучении литературы, дополняющей материал, излагаемый в лекционной части курса. Необходимо овладеть навыками библиографического поиска, в том числе в сетевых Интернет-ресурсах, научиться сопоставлять различные точки зрения и определять методы исследований.

Предполагается, что, прослушав лекцию, студент должен ознакомиться с рекомендованной литературой из основного списка, затем обратиться к источникам, указанным в библиографических списках изученных книг, осуществит поиск и критическую оценку материала на сайтах Интернет, соберет необходимую информацию.

Существует несколько методов работы с литературой.

Один из них – метод повторения: смысл прочитанного текста можно заучить наизусть. Простое повторение воздействует на память механически и поверхностно. Полученные таким путем сведения легко забываются.

Наиболее эффективный метод – метод осознанного запоминания: прочитанный текст нужно подвергнуть большей, чем простое заучивание, обработке. Чтобы основательно обработать информацию, важно произвести целый ряд мыслительных операций: прокомментировать новые данные; оценить их значение; поставить вопросы; сопоставить полученные сведения с ранее известными.

Для улучшения обработки информации очень важно устанавливать осмысленные связи, структурировать новые сведения. Изучение научной, учебной и иной литературы требует ведения рабочих записей. Форма записей может быть весьма разнообразной: простой или развернутый план, тезисы, цитаты, конспект.

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 Государственное регулирование экономики (<https://e-learning.unn.ru/course/view.php?id=980>), созданный в системе электронного обучения ННГУ - <https://e-learning.unn.ru/>

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

включающий:

### 5.1. Описание шкал оценивания результатов обучения по дисциплине

Уровень сформированности компетенций (индикатора достижения компетенций)	Шкала оценивания сформированности 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, без ошибок.	Уровень знаний в объеме, превышающем программу подготовки.
<u>Умения</u>	Отсутствие минимальных умений. Невозможность оценить	При решении стандартных задач не продемонстрированы	Продemonstrированы основные умения. Решены	Продemonstrированы все основные умения. Решены все	Продemonстрированы все основные умения. Решены все	Продemonстрированы все основные умения, решены все	Продemonстрированы все основные умения, решены все

	наличие умений вследствие отказа обучающегося от ответа	основные умения.  Имели место грубые ошибки.	типовые задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания но не в полном объеме.	основные задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания, в полном объеме, но некоторые с недочетами.	основные задачи . Выполнены все задания, в полном объеме, но некоторые с недочетами.	основные задачи с отдельными несущественным недочетами, выполнены все задания в полном объеме.	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
	<b>превосходно</b>	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
<b>зачтено</b>	<b>отлично</b>	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»
	<b>очень хорошо</b>	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»
	<b>хорошо</b>	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»
	<b>удовлетворительно</b>	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»
<b>не зачтено</b>	<b>неудовлетворительно</b>	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «неудовлетворительно», ни одна из компетенций не сформирована на уровне «плохо»
	<b>плохо</b>	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «плохо»

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

### 5.2.1 Контрольные вопросы

вопросы	Код формируемой компетенции
Management Defined	УК-3, ОПК-4,
Management Theories Evolution Main Stages	УК-3, ОПК-4
Classical Management Theory	УК-3, ОПК-4
Behaviorist Management Theory	УК-3, ОПК-4
Quantitative Management Theory	УК-3, ОПК-4
System Management Theory	УК-3, ОПК-4
General Management Functions	УК-3, ОПК-4, ПК-2
Specific Management Functions	УК-3, ОПК-4, ПК-2
Managers Classifications	УК-3, ОПК-4
Linear Managers Specific Features	УК-3, ОПК-4
Functional Managers Specific Features	УК-3, ОПК-4
Organization Defined	УК-3, ОПК-4,
Internal & External Environments of the Organization	УК-3, ОПК-4,
Organizations Classifications	УК-3, ОПК-4,
Management Levels	УК-3, ОПК-4
Bureaucratic Management Structure Advantages	УК-3, ОПК-4, ПК-2
Bureaucratic Management Structure Disadvantages	УК-3, ОПК-4, ПК-2
Linear Management Structure Specific Features	УК-3, ОПК-4, ПК-2
Functional Management Structure Specific Features	УК-3, ОПК-4, ПК-2
Divisional Management Structure Specific Features	УК-3, ОПК-4, ПК-2
Matrix Management Structure Advantages	УК-3, ОПК-4, ПК-2
Matrix Management Structure Disadvantages	УК-3, ОПК-4, ПК-2
Corporate Lifecycle Defined	УК-3, ОПК-4
Corporate Lifecycle Main Stages	УК-3, ОПК-4,

Motivation Tools	УК-3, ОПК-4, ПК-2
Corporate Culture Typology	УК-3, ОПК-4,
Management Styles Classification	УК-3, ОПК-4,

### **5.2.2. Типовые тестовые задания для оценки сформированности компетенции УК-3, ОПК-4, ПК-2**

1. Внешняя среда организации делится на среды:

- А) прямого и косвенного воздействия;
- Б) второстепенного и непосредственного воздействия;
- В) прямого и замедленного воздействия.

2. Анализ внешней среды это:

- А) определение демографических тенденций развития;
- Б) учет действия правительства в деятельности фирмы;
- В) контроль за внешними факторами для определения возможностей и угроз для фирмы;
- Г) организация работ по анализу рынка сбыта.

3. При исполнении функции организации руководитель должен (выберите правильные утверждения):

- А) проверить соответствие существующей организационной структуры управления новым целям;
- Б) установить показатели контроля деятельности подчиненных;
- В) посредством организационных методов распределить задачи и ответственность среди исполнителей;
- Г) выбрать средства стимулирования подчиненных.

4. Контроль – это:

- А) средство заставить подчинённых делать то, что им не нравится;
- Б) средство обеспечения достижения целей организации;
- В) действие руководителя, исполняемое по его желанию.

5. Делегирование полномочий осуществляется в пределах исполнения функции:

- А) мотивации;
- Б) организации;
- В) контроля;
- Г) планирования;
- Д) оперативного регулирования.

### **Контрольное задание по теме "Анализ основных функций управления".**

Соотнесите функции управления и принимаемые решения. Для этого в последней графе таблицы 1 укажите, в рамках какой функции управления принимается указанное решение: планирование, организация, мотивация, контроль, координация.

Таблица 1.

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	

### Задания по теме «Цели предприятия»

#### 1. Рассмотрите предложенные ситуации:

**Ситуация 1.** Вы – руководитель предприятия розничной торговли бытовой техникой. Ваше предприятие работает с ведущими производителями бытовой техники, ценовая политика позволяет работать с различными группами потребителей. Но в условиях экономического кризиса объем продаж значительно уменьшился и на складе образовалось большое количество нереализованной техники. Вместе с тем, специфика Вашего товара предполагает быстрое моральной устаревание техники, поэтому скопление товара на складе Вам не выгодно.

*Задание.* Сформулируйте краткосрочные цели и задачи Вашего предприятия, позволяющие решить возникшие проблемы.

**Ситуация 2.** Вы – владелец небольшой парикмахерской в так называемом «спальном» районе большого города. Спектр услуг – стрижка, покраска, завивка и укладка волос. В парикмахерской работают мастера – универсалы, что позволяет обслуживать клиентов разного пола и возраста. Для привлечения клиентов на начальном этапе Вы пошли на льготное обслуживание детей, пенсионеров, инвалидов, ввели накопительную систему скидок. Доходы парикмахерской позволяют выплачивать зарплату работникам, закупать необходимые расходные материалы, но прибыли от деятельности предприятия нет.

*Задание.* Сформулируйте новые цели и задачи предприятия.

**Ситуация 3.** Вы – владелец продуктового магазина. Долгое время Ваше предприятие было единственным в микрорайоне, поэтому проблем с персоналом и потребителями у Вас не было. Но через дорогу от Вашего магазина появилась новая торговая точка с тем же ассортиментом товаров, при этом условия для продавцов и покупателей там значительно лучше. В результате Вы ощутили отток персонала и покупателей.

*Задание.* Сформулируйте новые цели и задачи предприятия.

**Ситуация 4.** В условиях дефицита мест в дошкольных детских учреждениях Вы решаетесь вложить капитал в организацию коммерческого детского сада. Муниципальные власти выделили Вам запущенное здание старого детского сада, на территории которого долгое время действовала стоянка автотранспорта. Вы нашли подрядчика для восстановления здания, ремонтные работы уже подходят к концу.

*Задание.* Сформулируйте дальнейшие цели и задачи Вашего предприятия.

**Ситуация 5.** Вы – владелец небольшого, но дорогого ресторана, который рассчитан на посещение потребителей, имеющих достаток значительно выше среднего. Поэтому круг потребителей услуг Вашего ресторана ограничен. При этом Вы живете в среднестатистическом городе России, в котором преобладает население со средним достатком. Товарооборот Вашего ресторана очень мал, так как в день бывает не более 10 посетителей.

*Задание.* Сформулируйте новые цели и задачи Вашего предприятия.

2. Решение ситуационной задачи рекомендуется выполнять в табличной форме:



В качестве вывода сделайте прогноз развития Вашего предприятия, т.е. что произойдет на предприятии при условии достижения поставленных целей. Дайте два варианта прогнозов: оптимистический и пессимистический.

Формулировка целей	Формулировка задач	Прогноз развития предприятия	
		оптимистический	пессимистический

**Примечание.** Помните, что цели должны быть реальными и достижимыми, цели не должны противоречить друг другу и отражать указанное в задании состояние предприятия.

Обратите внимание на то, что задачи конкретизируют цели и показывают, каким путем Вы планируете добиться поставленных целей.

### **Задания по теме «Принятие эффективного управленческого решения»**

*Рассмотрите список предложенных управленческих решений:*

- заведующий лабораторией, производящей сложную техническую продукцию, принимает на работу нового специалиста;
- мастер участка доводит до сведения рабочих дневное задание;
- финансовый директор определил размеры дивидендов, которые должны быть выплачены акционерам;
- начальник отдела разрешил сотруднику отдела отсутствовать на рабочем месте в связи с необходимостью посетить врача;
- члены правления банка выбрали место для открытия очередного филиала (банк уже имеет 50 филиалов);
- руководитель крупной фирмы дал согласие принять на работу выпускника юридического факультета университета;
- профессор определил для своего ассистента задание на учебный год;
- начальник отдела принял решение отправить подчиненного на обучение;
- авторы нового учебника выбрали печатное издание для проведения рекламной акции;
- правление компании выбрали место для строительства ресторана в небольшом, но стремительно развивающемся городе.

#### **Задание 1.**

Охарактеризуйте данные управленческие решения, по предложенной классификации.

**Задание 2.** Из списка предложенных решений выберите пять и опишите этапы их принятия. Например,

*заведующий лабораторией, производящей сложную техническую продукцию, принимает на работу нового специалиста;*

*Этапы принятия решения:*

- изучение резюме кандидатов на должность
- проведение собеседования с кандидатами
- изучение документов кандидатов
- согласование выбора с руководством предприятия и кадровой службой
- информирование одного из кандидатов о том, что его принимают на работу.

### **Задания по теме «Принципы управления»**

#### **Задание 1.**

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 десятих, 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 2.**

Это был по-настоящему несчастливый день для мастера Скворцова. Два его сотрудника сообщили, что они больны. Рано утром один подвернул на лестнице ногу, и его сразу же увезли в больницу, а через два часа другой повредил руку при заточке инструмента. А ведь через три дня должен быть выполнен большой заказ для иностранной фирмы.

С большим трудом мастер перераспределил задания среди оставшихся рабочих и ушел на согласование к конструктору. Когда он вернулся из конструкторского бюро, то увидел, что трое из оставшихся рабочих отсутствуют. Оказалось, что в отсутствие мастера приходил главный инженер предприятия и дал указание трем рабочим немедленно идти вместе с ним на разгрузку вагонов.

Так как мастер Скворцов не мог больше увидеть главного инженера, то распоряжение начальства нельзя было отменить. Тем самым становилось невозможным выдержать сроки выполнения заказа иностранной фирмы

Вопросы:

1. Как можно определить сложившуюся ситуацию: «управление мимоходом», «перепрыгивание через ступени иерархии», «нарушение хода работ»?
2. Какой принцип был нарушен в данной ситуации и каким руководителем?

**Задание 3.**

Главный специалист Коновалов дает двум руководителям отделов задание - позаботиться о том, чтобы сроки поставок иностранной фирме были выдержаны. Оба активно включаются в дело, причем друг с другом не советуются, так как каждый ведет свою линию по устранению проблем со сроками.

Работники производственного отдела, задержанные разноречивыми указаниями, высказывают свое недовольство главному специалисту, который отчитал обоих. В результате отношения между двумя руководителями отделов испортились.

Вопросы: Какой принцип был нарушен в данной ситуации? Назовите виновников создавшегося положения

**Задание 4.**

На предложение мастера производственной мастерской доделать начатую работу во внеурочное время работница потребовала у него гарантированной дополнительной оплаты сверх положенного по закону. Мастер пришел за советом к вышестоящему руководителю (начальнику цеха), и было решено, что мастер должен отказать работнице в необоснованных требованиях. Спустя некоторое время вышестоящий руководитель подошел к работнице и спросил, когда будет выполнена работа. Последовал вопрос: «А сколько я за это буду иметь?» Вынув из кармана бумажник, руководитель протянул его работнице со словами: «Берите, сколько надо». Последовало замешательство, затем слова: «Я так не могу». - «А я по-другому не могу, так как вы, очевидно, забыли, что здесь не частное, а государственное предприятие». На другой день об этом узнал весь цех, что практически полностью исключило инциденты подобного рода. Все знали, что добросовестный труд будет по достоинству оценен, в том числе и материально, но вне зависимости от того, когда он будет выполнен.

Вопросы:

1. Какой принцип управления был выполнен, и каким руководителем?
2. Правильно ли поступил мастер, вынося вопрос на вышестоящий уровень управления?

**Задание 5.**

По производственной необходимости рабочего, имеющего высокую квалификацию, на один месяц перевели с участка на участок в пределах цеха без изменения специальности и характера работы. Выбор пал на него потому, что он раньше выполнял эту работу, о чем ему было заявлено. Наблюдения показали, что рабочий не только не справлялся с заданием мастера, но и перестал выполнять норму выработки, мотивируя это тем, что уже отвык от

когда-то выполнявшейся им работы. Однако своим товарищам он говорил, что делает это умышленно, дабы «научить начальство», т. е. исключить подобные переводы в будущем. Ради этого он даже жертвовал своей месячной зарплатой. Мастер вышел с предложением заменить этого работника другим, но после реальной оценки ситуации было решено поступить иначе.

*Вопрос.* Какой иной вариант решения в данном случае необходимо принять руководству цеха, чтобы выполнить принцип «двоецелия» решения?

## Задание по теме "Организационные структуры управления"

### Задание 1

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

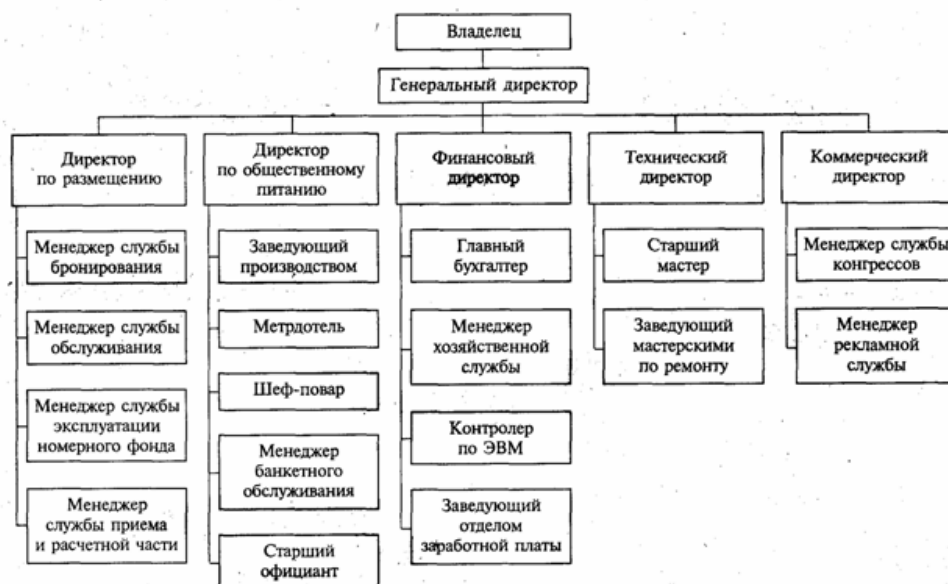


Рис. 1. Структура управления гостиничным комплексом



Рис. 2. Структура управления энергетической службы

## Задание 2

Спроектировать организационную структуру управления организацией, состоящую из нижеприведенных структурных подразделений и должностей, определить тип организационной структуры, дать ее характеристику (преимущества и недостатки):

1. генеральный директор
2. директор по велосипедам
3. директор по коляскам
4. директор по самокатам
5. специалист по персоналу/компенсация
6. специалист по производству/сборка
7. специалист по продажам/реклама
8. специалист по финансам/учет
9. директор по персоналу
10. директор по производству
11. директор по продажам
12. финансовый директор
13. специалист по персоналу/подбор
14. специалист по производству/технологии
15. специалист по продажам/техника продаж
16. специалист по финансам/контроль
17. специалист по персоналу/обучение
18. специалист по производству/техника
19. специалист по продажам/техническая поддержка
20. специалист по финансам/планирование

Проектирование организационной структуры управления производится путем размещения структурных подразделений и должностей по уровням управления:

- на первом уровне располагается первый руководитель организации и его аппарат;
- на втором - заместители первого руководителя организации и их аппараты;
- на третьем - функциональные подразделения и отдельные должности;
- на четвертом располагаются производственные подразделения (цеха, склады и т.д.)

**Контрольное задание по теме "Анализ внутренней и внешней среды предприятия"**

**Задание 1. На основе перечисленных факторов определить факторы внешней и внутренней среды и занести их в таблицу:**

Факторы внутренней среды	Факторы внешней среды	
	Прямого воздействия (среда ближнего окружения, конкурентная (оперативная) среда)	Косвенного воздействия (общая среда, среда дальнего окружения, глобальная среда)
	Компонент конкуренции: Компонент рабочей силы: Компонент поставщика: Компонент потребителя:	Экономический компонент: Политический компонент: Технологический компонент: Социальный компонент:

- организационная культура;
- потребители;
- уровень образования населения, обеспечение объектами культуры;
- действующее законодательство;
- демократические преобразования, количество политических фракций;
- структура организации;
- государственно-политическое устройство России;
- поставщики;
- темпы инфляции;
- дефицит бюджета;
- конкурентоспособность страны;
- уровень развития финансовой системы страны;
- технология;
- состояние правопорядка в России (уровень преступности, правовая защищенность граждан);
- удельный вес числа ученых в численности работающих страны;
- конкуренты;
- законодательство по налоговой системе и внешнеэкономической деятельности;
- физико-географические условия (климатические факторы, оценка основных природных ресурсов страны и ее место в мировом сообществе, извлечение из недр природных ресурсов интенсивность по отношению к общим запасам и степень извлечения);
- миграция населения;
- демографическая обстановка;
- правительственные органы;
- уровень безработицы;

- уровень компьютеризации страны;
- экологические факторы;
- продолжительность жизни населения;
- способ выполнения работы;
- количество забастовок с числом участников более 100 в стране;
- прогноз изменения уровня доходов населения;
- контакты с агентствами по оказанию маркетинговых услуг;
- количество горячих точек в мире;
- построение системы управления на предприятии;
- затраты в бюджете страны на поддержание экосистемы страны;
- удельный вес изобретений и патентов страны в фонде мирового сообщества;
- качество прокурорского надзора за соблюдением федеральных правовых актов;
- особенности национального менталитета (образ жизни, деятельности, психология, традиции, привычки);
- международное положение страны, отношение других стран к России;
- уровень экономического развития страны (объемы и динамика производства, производительность труда);
- конвертируемость рубля (параллельное обращение национальной и иностранной валюты).

**Задание 2. Выберите из приведенных выше факторов по пять факторов для каждой таблицы (факторы выбираются студентом самостоятельно)**

Таблица 1 Факторы, способствующие развитию организации

Факторы	Аргументы
Например, <i>низкий уровень минимальной оплаты труда</i>	<i>Позволяет предприятиям снизить издержки на выплату заработной платы персонала</i>

Таблица 2 Факторы, затрудняющие развитие организации

Факторы	Аргументы
Например, <i>менталитет населения России</i>	<i>Возможность введения дополнительных услуг: доставка, кредитование, рассрочка и т.п.</i>

Обратите внимание на то, что перечисленные факторы одновременно могут способствовать развитию предприятия и затруднять его развитие (при наличии определенных условий).

**Задание по теме "Руководитель в системе современного менеджмента. Требования к личностным качествам руководителя"**

**Презентация деловой игры "Роли 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.

По приведенным в таблице ролям, на примере гипотетического предприятия (выбирается студентами) распределите роли внутри группы и дайте описание каждой роли для своего предприятия.

<b>РОЛЬ</b>	<b>ОПИСАНИЕ</b>	<b>ХАРАКТЕР ДЕЯТЕЛЬНОСТИ</b>
<b>Межличностные роли</b>		
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"> <li>• активизация деятельности, работы персонала;</li> <li>• стимулирование, мотивация, набор, подготовка;</li> <li>• работа с кадрами, связанная с необходимостью возглавить какое-то направление деятельности.</li> </ul>	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.	Обеспечивает работу, предусматривающую налаживание и поддержание контактов как вне, так и внутри организации (переписка,



	Представляет компанию при контактах с внешним окружением.	участие в совещаниях)
<b>Информационные роли</b>		
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	Передает 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
<b>Роли, связанные в принятием решений</b>		
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	Участие в заседаниях с обсуждением стратегии, обзоры ситуации, включающие инициирование или разработку проектов усовершенствования деятельности.

	взвешенную оценку стратегической политике предприятия.	
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

### **Задание по теме "Мотивация персонала и управление конфликтами"**

#### **Деловая игра «Мотивация персонала и решение конфликтных ситуаций»**

*Цель игры* — развитие способностей в области анализа источников возникновения проблем с целью правильной и своевременной мотивации сотрудников, решения конфликтных ситуаций и повышения эффективности работы сотрудников.

*Задание.* Проанализируйте предложенные ситуации, сложившиеся на фирме, обоснуйте причины и источники их возникновения (явные и неявные) и предложите способы мотивации сотрудников с целью устранения конфликтной ситуации с максимальной пользой для фирмы. Причины возникновения выбранных Вами ситуаций сформулируйте сами. В связи с этим результаты решений данных ситуаций будут различаться.

Анализ ситуации проведите по предложенной ниже схеме мотивационного процесса.

*Ситуации.*

1. Ценного специалиста по маркетингу переманивает конкурент.
2. Организация находится на начальной стадии формирования коллектива. Люди с большим трудом притираются друг к другу. Происходит много разногласий.
3. Отдел—победитель внутрифирменного соревнования прошлого года в новом году занял предпоследнее место.
4. В плановом отделе в третий раз возникают громкие скандалы между сотрудниками.
5. Из офиса генерального директора происходит утечка информации конкуренту.
6. В организации работают преимущественно женщины, межличностные отношения напряжены.
7. Молодые сотрудники постоянно участвуют в проектах НИР на стороне.
8. На генерального директора постоянно поступают анонимки в адрес руководства корпорации.
9. Работники крупной корпорации противятся слиянию с другой крупной компанией.
10. Опытный (10 лет стажа работы) специалист стал хуже выполнять задания.

*Схема мотивационного процесса.*

*1. Анализ ситуации:*

- место сложившейся ситуации (фирма, рабочее место);
- участники ситуации (взаимосвязи, кандидатуры).

*2. Определение проблемы:*

- формулирование проблемы;
- причины и мотивы.

*3. Постановка целей мотивации.*

*4. Планирование мотивации работника (работников):*

- выявление потребностей;
- определение иерархии потребностей;
- анализ изменения потребностей;
- «потребности - стимулы»;
- стратегия, способ мотивации.

*5. Осуществление мотивации:*

- создание условий, отвечающих потребностям;
- обеспечение вознаграждения за результаты;
- создание уверенности в возможности достижения цели;
- создание впечатления от ценности вознаграждения.

*6. Управление мотивацией:*

- контроль за ходом мотивационного процесса;
- сравнение полученных результатов с требуемыми;
- корректировка стимулов.

### **Творческое задание**

**Ситуация 1.** Вы – руководитель предприятия розничной торговли бытовой химии. Ваше предприятие работает с ведущими производителями бытовой химии, ценовая политика позволяет работать с различными группами потребителей. Но в условиях экономического кризиса объем продаж значительно уменьшился и на складе образовалось большое количество нереализованной продукции. Вместе с тем, специфика Вашего товара предполагает ограниченный срок хранения, поэтому скопление товара на складе Вам не выгодно.

*Задание.* Сформулируйте краткосрочные цели и задачи Вашего предприятия, позволяющие решить возникшие проблемы.

**Ситуация 2.** Вы – владелец небольшой парикмахерской в так называемом «спальном» районе большого города. Спектр услуг – стрижка, покраска, завивка и укладка волос. В парикмахерской работают мастера – универсалы, что позволяет обслуживать клиентов разного пола и возраста. Для привлечения клиентов на начальном этапе Вы пошли на льготное обслуживание детей, пенсионеров, инвалидов, ввели накопительную систему скидок. Доходы парикмахерской позволяют выплачивать зарплату работникам, закупать необходимые расходные материалы, но прибыли от деятельности предприятия нет.

*Задание.* Сформулируйте новые цели и задачи предприятия.

**Ситуация 3.** Вы – владелец дорогого ресторана, который рассчитан на посещение потребителей, имеющих достаток значительно выше среднего. Поэтому круг потребителей услуг Вашего ресторана ограничен. При этом Вы живете в среднестатистическом городе России, в котором преобладает население со средним достатком. Товарооборот Вашего ресторана очень мал, так как в день бывает не более 10 посетителей.

*Задание.* Сформулируйте новые цели и задачи Вашего предприятия.

## **6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**

### **а) основная литература:**

а) основная литература:

1. Шеншин А.С., Гриневич Ю.А. МЕНЕДЖМЕНТ: Учебно-методическое пособие. (A.Shenshin Y.Grinevich Management Tutorial). Фонд электронных образовательных изданий ННГУ. Рег.номер (Registration Number) 1583.17.07  
<http://www.lib.unn.ru/students/src/Management.pdf>

б) дополнительная литература:

2. Min Zhu Business, Economics, Financial Sciences, and Management (2012)  
<https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-642-27966-9>
3. Jens Hutzschenreuter Management Control in Small and Medium-Sized Enterprises Indirect Control Forms, Control Combinations and their Effect on Company Performance (2009)  
<https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-8349-8395-4>

4. Albert Fleischmann, Werner Schmidt... Subject-Oriented Business Process Management (2012)  
<https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-642-32392-8>

в) программное обеспечение и Интернет-ресурсы

1. The official web site of Federal State Statistics Service –  
URL: [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/en/main/](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/en/main/)
2. The official web site of Government of Russian Federation – URL: <http://government.ru/en/>
3. The official web site of Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) –  
URL: <http://www.oecd.org/>
4. The official web site of the Central Bank of Russian Federation – URL: <http://www.cbr.ru/eng/>
5. The official web site of the International Monetary Fund – URL: <http://www.imf.org/>
6. The official web site of the Ministry of Finance – URL: <http://old.minfin.ru/en/>
7. The official web site of the UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development) –  
URL: <http://www.unctad.org/>
8. The official web site of the World Trade Organization – URL: <http://www.wto.org/>
9. The official web site of World Bank – URL: <http://www.worldbank.org/>
10. MS Windows 7 (лицензия на ГОУ ВПО ННГУ им. Н.И. Лобачевского, идентификатор 47276400),
11. Microsoft Office 2007 Профессиональный + (лицензия на ГОУ ВПО ННГУ им. Н.И. Лобачевского, идентификатор 47729513),
12. Kaspersky Endpoint Security 10 for Windows (лицензия на ГОУ ВПО ННГУ им. Н.И. Лобачевского, №1096-160712-081443-850-73)

## **7. Материально-техническое обеспечение дисциплины**

Помещения представляют собой учебные аудитории для проведения учебных занятий, предусмотренных программой, оснащенные оборудованием и техническими средствами обучения: компьютер, проектор или ЖК-телевизор, акустическая система и микрофон (при необходимости), доска

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

Для выполнения заданий для самостоятельной работы, студентам обеспечен доступ в интернет, а так же доступ к ресурсам электронной библиотеки ННГУ.

Программа составлена в соответствии с требованиями ОС ННГУ по направлению 38.03.01 «Экономика», профиль «Мировая экономика».

### **Автор**

к.э.н., доцент кафедры «Мировой экономики и  
таможенного дела»

Ю.А. Гриневич

Рецензент (ы)

\_\_\_\_\_

Директор по персоналу ООО «Юнилин»

Г.В. Погодина

Зав. кафедрой «Мировой экономики и  
таможенного дела» ИЭП ННГУ им.

Н.И. Лобачевского, д.э.н., доцент

М.Л. Горбунова

Программа одобрена на заседании методической комиссии Института экономики и  
предпринимательства протокол № 0 от 00.00.0000 .