

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Кудрявцев Максим Геннадьевич  
Должность: Проректор по образовательной деятельности  
Дата подписания: 26.05.2026 12:07:44  
Уникальный программный ключ:  
790a1a8df2525774421adc1fc96453f0e902bfb0

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
МИНИСТЕРСТВА СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
**«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
ИМЕНИ В.И. ВЕРНАДСКОГО»**  
(Университет Вернадского)

Кафедра Территориального управления и планирования

Принято Ученым советом  
Университета Вернадского  
«26» марта 2026 г. протокол № 8



## Рабочая программа дисциплины

### Основы менеджмента

Направление подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление

Направленность (профиль) программы Управление социально-экономическим развитием регионов и муниципальных образований

Квалификация:	бакалавр	38.03.04 Государственное и муниципальное управление
	бакалавр	38.03.01 Экономика

Форма обучения очная, очно-заочная

Балашиха 2026 г.

Рабочая программа разработана в соответствии с ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.04  
Государственное и муниципальное управление

Рабочая программа дисциплины разработана зав. кафедрой Территориального управления и  
планирования, к.э.н., Бондаренко Ольгой Владимировной

Рецензент: к.э.н., доцент, кафедры Территориального управления и планирования Толпаров  
Э.Б.

# 1 Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с установленными в ОПОП ВО индикаторами достижения компетенций

## 1.1 Перечень компетенций, формируемых учебной дисциплиной

Код и наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции Планируемые результаты обучения
<b>Общепрофессиональная компетенция</b>	
<b>ОПК-2</b> - Способен разрабатывать и реализовывать управленческие решения, меры регулирующего воздействия, в том числе контрольно-надзорные функции, государственные и муниципальные программы на основе анализа социально-экономических процессов;	<b>ОПК-2.1-</b> Знает процесс разработки и реализации управленческих решений; формирует организационно-управленческие решения, разрабатывает и обосновывает их на основе анализа социально-экономических процессов; знает основные закономерности развития социально-экономических процессов <b>ОПК-2.2-</b> Участвует в разработке и реализации управленческих решений, применяет меры регулирующего воздействия, демонстрирует способность осуществлять контрольно-надзорные функции в государственном и муниципальном управлении; умеет ориентироваться в социально-экономических процессах на разных уровнях; <b>ОПК-2.3-</b> Владеет базовыми навыками принятия управленческого решения, навыками проведения оценки регулирующего воздействия на основе анализа цели и проблем государственного управления, навыками разработки и реализации государственных и муниципальных программ

## 2. Цели и задачи освоения учебной дисциплины, место дисциплины в структуре ОПОП ВО

Дисциплина «Основы Менеджмента» относится к обязательной части основной профессиональной образовательной программы высшего образования 38.03.04ГМУ .

**Цель:** изучение теории и практики, способов и инструментов управления организацией, а также приобретение необходимых навыков по формированию системы управления организацией, управлению поведением людей в их совместной деятельности.

**Задачи:**

- изучить функции, процессы и методы управления организацией;
- освоить базовые теории и методики менеджмента;
- сформировать навыки стратегического мышления;
- научить использовать базовые концепции, принципы и методы управления на практике;
- освоить интеллектуальную технику индивидуальной и групповой работы руководителя;
  
- приобрести практические навыки принятия управленческих решений;
- создать теоретико-методическую основу для последующего непрерывного самообучения в области управления

## 3. Объем учебной дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий, текущий и промежуточный контроль по дисциплине) и на самостоятельную работу обучающихся

### 3.1 Очно-заочная форма обучения

Вид учебной работы	4 семестр, 2 курс
Общая трудоемкость дисциплины, зачетных единиц	4
<b>часов</b>	<b>144</b>
<b>Аудиторная (контактная) работа, часов</b>	<b>96</b>
в т.ч. занятия лекционного типа	32
занятия семинарского типа	64
промежуточная аттестация	0,25
<b>Самостоятельная работа обучающихся, часов</b>	<b>43,75</b>
Вид промежуточной аттестации	зачёт

## 4. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

### 4.1 Перечень разделов дисциплины с указанием трудоемкости аудиторной (контактной) и самостоятельной работы, видов контролей и перечня компетенций

Очная форма обучения

Наименование разделов и тем	Трудоемкость, часов			Наименование оценочного средства	Код компетенции
	всего	в том числе			
		аудиторной (контактной) работы	самостоятельной работы		
<b>Раздел 1. Сущность и содержание понятия «менеджмент»</b>	30	5	25	Реферат	<b>ОПК-2</b>
1.1. Определение понятий «управление» и «менеджмент»	10	2	8		
1.2. История управленческой мысли	10	2	9		
1.3. Миссия и цели организации	10	1	8		
<b>Раздел 2. Основные функции управления</b>	36,75	4	21,75	Доклад	<b>ОПК-2</b>
2.1. Организационные структуры управления	20	2	10,75		
2.2. Функции управления	16,75	2	11		
<b>Раздел 3. Управление организационной культурой</b>	41	7	25	Практическое задание	<b>ОПК-2</b>
3.1 Понятие и эффективность организационной культуры	12	2	8		
3.2 Личность руководителя	12	2	8		
3.3 Стили работы руководителя	17	3	9		
<b>Итого за семестр</b>	144	96	44		
<b>Промежуточная аттестация</b>	4,25	0,25		Итоговое тестирование	<b>ОПК-2</b>
<b>ИТОГО по дисциплине</b>	144	96	44		

## **4.2 Содержание дисциплины по разделам**

### **Раздел 1. Сущность и содержание понятия «Основы менеджмент»**

**Цели** – Определение понятия «менеджмент». Соотношение понятий «управление» и «менеджмент». Подходы к определению сущности менеджмента. Необходимость и значение менеджмента в организации. Цели и задачи менеджмента. Субъект и объект менеджмента. Сущность понятия «организация». Организационно-правовые формы организаций. Классификация организаций по различным признакам.

**Задачи** – изучить основные понятия менеджмента; в чем схожесть определений менеджмент и управление; рассмотреть цели и задачи менеджмента; изучить сущность понятия организация, её классификацию по различным признакам.

#### **Перечень учебных элементов раздела:**

- 1.1. Определение понятий «управление» и «менеджмент»
- 1.2. Управление как информационный и функциональный процесс
- 1.3. Организация как система

### **Раздел 2. Основные функции управления**

**Цели** – изучение понятия и особенности организации как функции менеджмента. Структуры управления организацией и ее элементы. Сущность построения организационной структуры, как одной из важнейших функций менеджмента.

**Задачи** – изучение особенностей организации, как функции менеджмента, сущности её построения и совершенствования организационной функциональности в менеджменте.

#### **Перечень учебных элементов раздела:**

- 2.1. Организационные структуры управления
- 2.2. Функции управления

### **Раздел 3. Управление организационной культурой**

**Цели** – изучить понятие и структуру организационной культуры. Функции и виды организационных культур. Влияние культуры на организационную эффективность: подходы к измерению. Соответствие культуры принятой стратегии. Управление организационной культурой. Формирование имиджа организации.

**Задачи** – изучение специфики организационной культуры организации, влияния культуры на организационную эффективность предприятия.

#### **Перечень учебных элементов раздела:**

- 3.1 Типологии организационной культуры
- 3.2 Формирование организационной культуры
- 3.3 Изменение организационной культуры

## **5. Оценочные материалы по дисциплине**

Оценочные материалы по дисциплине представлены в виде фонда оценочных средств.

## **6. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины**

### **6.1 Перечень учебно-методического обеспечения по дисциплине**

№ п/п	Автор, название, место издания, издательство, год издания, количество страниц, режим доступа
1	Методические указания по изучению дисциплины

### **6.2 Перечень учебных изданий, необходимых для освоения дисциплины**

№ п/п	Автор, название, место издания, год издания, количество страниц	Ссылка на учебное издание в ЭБС
<b>Основная:</b>		
1	Макаров В.М. Теория менеджмента: Учеб. Пособие. Спб.: Изд-во Политехн. Ун-та, 2012. 125 с.	<a href="http://ebs.rgazu.ru/index.php?q=node/3021">http://ebs.rgazu.ru/index.php?q=node/3021</a>
2	Мартынова, А. Ю. Введение в менеджмент : учебное пособие / А. Ю. Мартынова. –Ульяновск : УлГТУ, 2010. – 172 с. ISBN 978-5-9795-0740-8	<a href="http://ebs.rgazu.ru/index.php?q=node/2555">http://ebs.rgazu.ru/index.php?q=node/2555</a>
<b>Дополнительная</b>		
1	Теория менеджмента : учебник в 2 ч. Ч. 1. Теоретические основы менеджмента (бакалавриат) / Е. А. Байков [и др.]; под общ. ред. А. Д. Евменова. – СПб.: СПбГИКиТ, 2017. – 331 с.	<a href="https://books.gikit.ru/pdf/2017/Uchebnaja%20literatura/Teoria_menejmenta/1TeoriaMenejmentaPart_1.pdf">https://books.gikit.ru/pdf/2017/Uchebnaja%20literatura/Teoria_menejmenta/1TeoriaMenejmentaPart_1.pdf</a>
2	Менеджмент: учебное пособие для среднего профессионального образования / Н.Н. Барабаш; Чебоксарский кооперативный техникум Чувашпотребсоюза. - 3-е изд., испр. и доп. – Чебоксары: Единение, 2019. - 182 с.	<a href="http://21chkt.ru/sites/default/files/files/barabash_n_menedzhment.pdf">http://21chkt.ru/sites/default/files/files/barabash_n_menedzhment.pdf</a>

### **6.3 Перечень электронных образовательных ресурсов**

№ п/п	Электронный образовательный ресурс	Доступ в ЭОР (сеть Интернет, локальная сеть, авторизованный/свободный доступ)
1	Российская национальная библиотека [Электронный ресурс]	<a href="http://nlr.ru/lawcenter_rnb">http://nlr.ru/lawcenter_rnb</a>
2	Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов	<a href="http://fcior.edu.ru/">http://fcior.edu.ru/</a>
3	Полнотекстовая коллекция (база данных) электронных книг издательства Springer Nature.	<a href="https://link.springer.com/">https://link.springer.com/</a>

### **6.4 Современные профессиональные базы данных, информационные справочные системы и лицензионное программное обеспечение**

#### **Современные профессиональные базы данных, информационные справочные системы, цифровые электронные библиотеки и другие электронные образовательные ресурсы**

1. Договор о подключении к Национальной электронной библиотеке и предоставлении доступа к объектам Национальной электронной библиотеки №101/НЭБ/0502-п от 26.02.2020 5 лет с пролонгацией

2. Соглашение о бесплатном тестовом доступе к Polpred.com. Обзор СМИ 27.04.2016 бессрочно

3. Соглашение о бесплатном тестовом доступе к Polpred.com. Обзор СМИ 02.03.2020 бессрочно

4. Информационно-справочная система «Гарант» – URL: <https://www.garant.ru/>  
Информационно-справочная система Лицензионный договор № 261709/ОП-2 от 25.06.2021

5. «Консультант Плюс». – URL: <http://www.consultant.ru/> свободный доступ

6. Электронно-библиотечная система AgriLib <http://ebs.rgazu.ru/> (свидетельство о государственной регистрации базы данных №2014620472 от 21.03.2014).

#### **Доступ к электронной информационно-образовательной среде, информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

1. Система дистанционного обучения Moodle [www.portfolio.rgazu.ru](http://www.portfolio.rgazu.ru) (свободно распространяемое)
2. Право использования программ для ЭВМ Mirapolis HCM в составе функциональных блоков и модулей: Виртуальная комната. Стандартная лицензия до 1000 пользователей на 1 месяц (Лицензионный договор № 77/03/22 – К от 25 апреля 2022)
3. Инновационная система тестирования – программное обеспечение на платформе 1С (Договор № К/06/03 от 13.06.2017)
4. Образовательный интернет – портал Российского государственного аграрного заочного университета (свидетельство о регистрации средства массовой информации Эл № ФС77-51402 от 19.10.2012).

#### **Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение**

1. OpenOffice – свободный пакет офисных приложений (свободно распространяемое)
2. linuxmint.com <https://linuxmint.com/> (свободно распространяемое)
3. Электронно-библиотечная система AgriLib <http://ebs.rgazu.ru/> (свидетельство о государственной регистрации базы данных №2014620472 от 21.03.2014)
4. Официальная страница ФГБОУ ВО «Российский государственный аграрный заочный университет» <https://vk.com/rgazuru> (свободно распространяемое)
5. Портал Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российский государственный аграрный заочный университет» <https://zen.yandex.ru/id/5fd0b44cc8ed19418871dc31> (свободно распространяемое)
6. Антивирусное программное обеспечение Dr. WEB Desktop Security Suite (Сублицензионный договор №13740 на передачу неисключительных прав на программы для ЭВМ от 01.07.2021).

#### **6.5 Перечень учебных аудиторий, оборудования и технических средств обучения\*\***

<b>Предназначение помещения (аудитории)</b>	<b>Наименование корпуса, № помещения (аудитории)</b>	<b>Перечень оборудования (в т.ч. виртуальные аналоги) и технических средств обучения*</b>
<i>Для занятий лекционного типа</i>	Учебно-административный корпус. Каб. 129. Учебная аудитория для проведения лекционных занятий (поточная)	Специализированная мебель, доска меловая, мультимедийное оборудование, проектор, экран настенный
<i>Для занятий семинарского типа, групповых консультаций, промежуточной аттестации</i>	Учебно-административный корпус. Каб. 125. Учебная аудитория для проведения лекционных занятий (поточная)	Специализированная мебель, доска меловая. Мультимедийное оборудование, проектор, экран настенный
<i>Для самостоятельной работы</i>	Учебно-административный корпус. Помещение для самостоятельной работы. Читальный зал	Персональные компьютеры в сборке с выходом в интернет.
	Учебно-административный корпус. Каб. 105. Учебная аудитория для учебных занятий	Специализированная мебель. Автоматизированное рабочее место для инвалидов-колясочников с коррекционной техникой и индукционной системой ЭлСис

	<p>обучающихся из числа инвалидов и лиц с ОВЗ.</p>	<p>290; Автоматизированное рабочее место для слабовидящих и незрячих пользователей со стационарным видеоувеличителем ЭлСис 29 ON; Автоматизированное рабочее место для слабовидящих и незрячих пользователей с портативным видеоувеличителем ЭлСис 207 CF; Автоматизированное рабочее место для слабовидящих и незрячих пользователей с читающей машиной ЭлСис 207 CN; Аппаратный комплекс с функцией видеоувеличения и чтения для слабовидящих и незрячих пользователей ЭлСис 207 OS.</p>
--	--	--

**Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля и  
промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине**

**Менеджмент**

Направление подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное  
управление

Направленность (профиль) программы Управление социально-  
экономическим развитием регионов и муниципальных образований

Квалификация:	бакалавр	38.03.04 Государственное и муниципальное управление
	бакалавр	38.03.01 Экономика

Форма обучения очная, очно-заочная

Балашиха 2026 г.

### 1. Описание показателей и критериев оценивания планируемых результатов обучения по учебной дисциплине

Компетенций	Уровень освоения	Планируемые результаты обучения	Наименование оценочного средства
<p><b>ОПК-2</b> - Способен разрабатывать и реализовывать управленческие решения, меры регулирующего воздействия, в том числе контрольно-надзорные функции, государственные и муниципальные программы на основе анализа социально-экономических процессов;</p>	<p><b>Пороговый (удовлетворительно)</b></p>	<p><b>знать:</b> Знает процесс разработки и реализации управленческих решений; формирует организационно-управленческие решения, разрабатывает и обосновывает их на основе анализа социально-экономических процессов; знает основные закономерности развития социально-экономических процессов</p> <p><b>уметь:</b> Участвует в разработке и реализации управленческих решений, применяет меры регулирующего воздействия, демонстрирует способность осуществлять контрольно-надзорные функции в государственном и муниципальном управлении; умеет ориентироваться в социально-экономических процессах на разных уровнях;</p> <p><b>владеть:</b> Владеет базовыми навыками принятия управленческого решения, навыками проведения оценки регулирующего воздействия на основе анализа цели и проблем государственного управления, навыками разработки и реализации государственных и муниципальных программ</p>	<p>Реферат, доклад, практическое задание, итоговое тестирование</p>
	<p><b>Продвинутый (хорошо)</b></p>	<p><b>Знает твердо:</b> Знает процесс разработки и реализации управленческих решений; формирует организационно-управленческие решения, разрабатывает и обосновывает их на основе анализа социально-экономических процессов; знает основные закономерности развития социально-экономических процессов</p> <p><b>Умеет уверенно:</b> Участвует в разработке и реализации управленческих решений, применяет меры регулирующего воздействия, демонстрирует способность осуществлять контрольно-надзорные функции в государственном и муниципальном управлении; умеет ориентироваться в социально-экономических процессах на разных уровнях;</p> <p><b>Владеет уверенно:</b> Владеет базовыми навыками принятия управленческого решения, навыками проведения оценки регулирующего воздействия на основе анализа цели и проблем государственного управления, навыками разработки и реализации государственных и муниципальных программ</p>	<p>Реферат, доклад, практическое задание, итоговое тестирование</p>

	<p><b>Высокий (отлично)</b></p>	<p><b>Имеет сформировавшееся систематические знания:</b> Знает процесс разработки и реализации управленческих решений; формирует организационно-управленческие решения, разрабатывает и обосновывает их на основе анализа социально-экономических процессов; знает основные закономерности развития социально-экономических процессов</p> <p><b>Имеет сформировавшееся систематическое умение:</b> Участвует в разработке и реализации управленческих решений, применяет меры регулирующего воздействия, демонстрирует способность осуществлять контрольно-надзорные функции в государственном и муниципальном управлении; умеет ориентироваться в социально-экономических процессах на разных уровнях;</p> <p><b>Показал сформировавшееся систематическое владение:</b> Владеет базовыми навыками принятия управленческого решения, навыками проведения оценки регулирующего воздействия на основе анализа цели и проблем государственного управления, навыками разработки и реализации государственных и муниципальных программ</p>	<p>Реферат, доклад, практическое задание, итоговое тестирование</p>
--	---------------------------------	---	---

## 2. Описание шкал оценивания

### 2.1 Шкала оценивания на этапе текущего контроля

Форма текущего контроля	Отсутствие усвоения (ниже порогового)*	Пороговый (удовлетворительно)	Продвинутый (хорошо)	Высокий (отлично)
Выполнение практического задания	не выполнено или все задания решены неправильно	Решено более 50% задания, но менее 70%	Решено более 70% задания, но есть ошибки	все задания решены без ошибок
Реферат	Задание не выполнено	Цель и задачи, рассматриваемые в реферате достигнуты частично. Актуальность темы определена неубедительно и выявлены значительные отклонения от требований методических указаний.	Цель и задачи выполнения рассматриваемой темы в реферате достигнуты. Актуальность темы подтверждена. Работа выполнена с	Цель и задачи поставленной темы реферата достигнуты. Актуальность темы исследования корректно и полно обоснована. Презентация выполнена согласно требованиям.

			незначительными отклонениями от требований методических указаний.	
Доклад	Задание не выполнено	Цель и задачи, рассматриваемые в докладе достигнуты частично. Актуальность темы определена неубедительно и выявлены значительные отклонения от требований методических указаний.	Цель и задачи выполнения рассматриваемой темы в докладе достигнуты. Актуальность темы подтверждена. Работа выполнена с незначительными отклонениями от требований методических указаний.	Цель и задачи поставленной темы доклада достигнуты. Актуальность темы исследования корректно и полно обоснована. Презентация выполнена согласно требованиям.

### 2.2 Шкала оценивания на этапе промежуточной аттестации (зачет и экзамен, курсовая работа)

Форма промежуточной аттестации	Отсутствие усвоения (ниже порогового)	Пороговый (удовлетворительно)	Продвинутый (хорошо)	Высокий (отлично)
Выполнение итогового теста	имеет только отдельные представления об изучаемом материале, правильных ответов на предложенный тест менее 15	испытывает затруднения при самостоятельном воспроизведении материала, ответов на предложенный тест 16-21	умеет применять полученные знания на практике, ответов на предложенный тест 22-28	свободно применяет знания на практике, ответов на предложенный тест 29 и более

**3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ**

**Раздел 1. Сущность и содержание понятия «менеджмент»**

**Примерные темы рефератов**

1. Взаимосвязь выбора стратегической идеи и бизнес-планирование.
2. Ответственность и делегирование полномочий при различных стилях управления.
3. Мотивация персонала при различных стилях управления.
4. Информационное обеспечение менеджмента.
5. Реализация функций управления с учетом разновидностей ОСУ.
6. Проведение мероприятий по введению изменений в организации.
7. Особенности управленческого контроля при различных типах ОСУ.
8. Внешняя и внутренняя среда организации. Источники повышения эффективности деятельности организации во внутренней среде.
9. Внешняя и внутренняя среда организации. Роль менеджмента в повышении эффективности деятельности организации во внешней среде.
10. Организационная культура, ее становление и развитие; влияние, оказываемое на деятельность предприятия.
11. Характеристика организации как социально-экономической системы.
12. Принципы и этапы формирования высокоэффективного коллектива.
13. Стратегическое планирование в менеджменте, его значение в деятельности предприятия.
14. Коммуникации в организации. Эффективность информационно-коммуникационного процесса.
15. Конфликты, стрессы, их последствия, методы преодоления.
16. Стратегии развития организации. Выбор оптимального стратегического развития.
17. Типы инноваций в функционировании организации.
18. Значение инновационного подхода в управлении предприятием.
19. Инновационные подходы в менеджменте на уровне государственного и муниципального управления.

**ПРИМЕРНАЯ ТЕМАТИКА ДОКЛАДОВ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ**

**Раздел 2. Основные функции управления**

1. Анализ структуры затрат рабочего времени менеджера.
2. Значение человеческих ресурсов в развитии организации.
3. Влияние факторов внешней среды на принятие управленческих решений.
4. Анализ и модернизация системы управления организации.
5. Системный и ситуационный подходы в реформировании ОСУ.
6. Использование SWOT-анализа (сила, слабость, угроза и преимущество) в менеджменте.
7. Использование PEST-анализа в организации деятельности предприятия.
8. Современные теории мотивации и их использование в практике менеджмента.
9. Факторы, определяющие специфические требования к формированию трудовых ресурсов организации.
10. Планирование и моделирование в системе менеджмента организации.
11. Стиль и методы управления, используемые руководителем, их влияние на деятельность организации.
12. Определение полномочий для эффективного проектирования ОСУ.

13. Власть руководителя и способы ее реализации в централизации и децентрализации.
14. Виды рисков внутренней и внешней среды организации и их учет при реализации управленческих функций.

## **КОМПЛЕКТ ЗАДАНИЙ ДЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ**

### **Раздел 3. Управление организационной культурой**

Студенту предлагаются ситуационные задачи, включающие в себя вопросы для рассмотрения.

#### **Ситуационная задача № 1**

Ирина Сергеевна К. работает под руководством одного и того же начальника уже 11 лет. Однажды ее давняя подруга за чаем спросила, насколько ей хорошо работать со своим начальником? Прозвучал приблизительно такой ответ: «Вообще-то ничего. Он мне не досажает. Я делаю свою работу». Тогда подруга поинтересовалась: «Но ты же работаешь на одном месте 11 лет. Как ты работаешь? Тебя когда-нибудь повысят? Пожалуйста, не обижайся, но мне совершенно не понятно, какое отношение имеет то, что ты делаешь, к работе фирмы».

Ирина Сергеевна задумалась: «Я действительно не знаю, хорошо ли я работаю... Мой начальник никогда со мной об этом не говорит. Правда, я всегда считала, что отсутствие новостей – уже хорошая новость. Что касается содержания и важности моей работы, то при приеме на фирму мне что-то не очень внятно пояснили и больше об этом речи не было. Мы с руководителем не особенно общаемся».

Вопросы для анализа ситуации:

1. Какие цели и условия эффективности коммуникаций между руководителем и подчиненным отсутствуют?
2. Как можно определить уровень вертикальных коммуникаций?
3. Существуют ли возможности для восходящих коммуникаций в данной ситуации?
4. Каким образом можно более эффективно построить обратную связь?

#### **Ситуационная задача №2**

Ситуация: Вы работаете менеджером в средней по размеру фирме. В руководимом вами трудовом коллективе, как вам стало известно, имеется неформальный лидер. Данный работник имеет более продолжительный, чем у вас, опыт работы в данной сфере деятельности, стаж его работы превышает ваш почти в два раза. Кроме того, он умеет выслушать других сотрудников, многие идут к нему за советом, а не к Вам.

Вы наметили в ближайшее время расширить сферу деятельности фирмы, провести некоторые изменения в структуре управления. Неформальный лидер, как Вам сообщили, против предстоящих перемен.

1. Разработайте стратегию взаимодействия менеджера и неформального лидера.
2. Выберите одну из альтернатив поведения менеджера:
  - о Уволить несогласного лидера;
  - о Проигнорировать его мнение;
  - о Привлечь на свою сторону;
  - о Прочее (обосновать).

#### **Ситуационная задача № 3**

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

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

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

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

Ваше мнение относительно возникшей ситуации и направлений ее исправления?

Определите:

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

### **КОМПЛЕКТ ТЕСТОВ для промежуточной аттестации (зачет) по дисциплине**

Зачет проводится в виде итогового теста. Для выполнения теста отводится 60 минут.

#### **Примерные задания итогового теста**

##### **1. При формулировке миссии организации НЕ рекомендуется указывать в качестве главной цели**

- получение прибыли
- философию компании
- удовлетворение общественных потребностей
- обеспечение финансовой устойчивости

##### **2. Требования к формулируемым целям**

- должны охватывать все направления деятельности
- правильная формулировка
- стратегическая направленность
- достижимость

##### **3. Прибыльность, как одна из целей организации отражается в следующих показателях**

- Доля рынка
- Рентабельность
- Материалоемкость продукции
- Текучесть кадров

##### **4. Иерархия целей это**

- Миссия организации
- Стратегическая цель организации
- Декомпозиция целей более высокого уровня в цели более низкого уровня
- Цели роста организации

##### **5. Роль обратной связи в управленческом цикле выполняет функция**

- планирования
- мотивации
- организации
- контроля

**6. Функция контроля, которая направлена на вовлечение неиспользованных резервов называется**

- Стимулирующая
- Ориентирующая
- Диагностическая
- Предварительная

**7. Какой из нижеперечисленных видов контроля позволяет использовать полученную в ходе проведения контроля информацию для разработки планов на будущее**

- Предварительный контроль
- Заключительный контроль
- Текущий контроль
- Все виды контроля

**8. Какая из нижеперечисленных характеристик НЕ является характеристикой эффективного контроля**

- Ориентация на результат
- Своевременность
- Гибкость
- Высокий уровень затрат на осуществление контроля

**9. Благодаря контролю организация имеет возможность**

- Устранить помехи на пути выполнения плановых заданий
- Наказать нерадивых работников
- Более четко сформулировать миссию организации
- Изменить стиль руководства организацией

**10. Главные инструменты контроля**

- Материальное поощрение
- Наблюдение, учет, анализ
- Цели организации
- Планирование

**11. Предметная область проекта**

- совокупность проектных работ, продуктов и услуг, производство которых должно быть обеспечено в рамках осуществляемого проекта
- результаты проекта
- местоположение проектного офиса
- группа элементов (включающих как людей, так и технические элементы), организованных таким образом, что они в состоянии действовать как единое целое в целях достижения поставленных перед ними целей

**12. Фаза проекта – это ...**

- набор логически взаимосвязанных работ проекта, в процессе завершения которых достигается один из основных результатов проекта

- полный набор последовательных работ проекта
- ключевое событие проекта, используемое для осуществления контроля над ходом его реализации

### **13. Проекты, подверженные наибольшему влиянию внешнего окружения**

1. Социальные и инвестиционные
2. Экономические и инновационные
3. Организационные и экономические

### **14. Функциональная структура – это ...**

- совокупность линейно-функциональных подразделений, где каждое подразделение выполняет определенные функции, характерные для всех направлений деятельности предприятия
- временная структура, создаваемая для решения конкретной комплексной задачи (разработки проекта и его реализации)
- структура, закрепляющая в организационном построении компании два направления руководства – вертикальное (управление функциональными и линейными структурными подразделениями) и горизонтальное (управление проектами)

### **15. Организационная структура, при которой возможно перераспределение человеческих ресурсов между проектами без реорганизации существующей структуры**

- Матричная
- Функциональная
- Линейно-функциональная
- Дивизиональная

### **16. Сторона, вступающая в отношения с заказчиком и берущая на себя ответственность за выполнение работ и услуг по контракту**

- инвестор
- спонсор
- контрактор (подрядчик)
- лицензиар

### **5. конечный потребитель результатов проекта**

### **17. Участники проекта – это ...**

- физические лица и организации, которые непосредственно вовлечены в проект или чьи интересы могут быть затронуты при осуществлении проекта
- конечные потребители результатов проекта
- команда, управляющая проектом
- заказчик, инвестор, менеджер проекта и команда проекта

### **18. Особенность социальных проектов является**

- Количественная и качественная оценка достижения результатов
- существенно затруднена
- Целью социальных проектов является улучшение экономических показателей системы
- Сроки проекта четко определены и не требуют корректировки в процессе реализации
- Основные ограничения связаны с лимитированной возможностью использования технических мощностей

### **19. Инновационные проекты отличаются ...**

- высокой степенью неопределенности и рисков
- целью проекта является получение прибыли на вложенные средства
- необходимостью использовать функциональные организационные структуры
- большим объемом проектной документации

## **20. Организационная структура – это ...**

- совокупность элементов организации (должностей и структурных подразделений) и связей между ними
- команда проекта под руководством менеджера проекта
- организационно-правовая документация предприятия, реализующего проект
- документация, регламентирующая процессы, происходящие в организации