

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИНЖЕНЕРНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ»

УТВЕРЖДАЮ
Проректор по учебной работе

_____ Василенко В.Н.

«25» мая 2023

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
ДИСЦИПЛИНЫ

Основы управленческой деятельности
(наименование в соответствии с РУП)

Специальность

10.05.03 Информационная безопасность автоматизированных систем
(шифр и наименование направления подготовки/специальности)

Специализация

Безопасность открытых информационных систем
(наименование профиля/специализации)

Квалификация выпускника

специалист по защите информации

(в соответствии с Приказом Министерства образования и науки РФ от 12 сентября 2013 г. N 1061 "Об утверждении перечней специальностей и направлений подготовки высшего образования" (с изменениями и дополнениями))

1. Цели и задачи дисциплины

Целью освоения дисциплины «Основы управленческой деятельности» является формирование компетенций обучающегося в области профессиональной деятельности и сфере профессиональной деятельности:

- 06 Связь, информационные и коммуникационные технологии (в сфере обеспечения безопасности информации в автоматизированных системах).

Дисциплина направлена на решение задач профессиональной деятельности научно-исследовательского, проектного, контрольно-аналитического, эксплуатационного типов.

Программа составлена в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по специальности 10.05.03 Информационная безопасность автоматизированных систем.

2. Перечень планируемых результатов обучения, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

№ п/п	Код компетенции	Формулировка компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции
1	УК-1	УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	ИД1 _{УК-1} – Критически анализирует проблемную ситуацию как систему, выявляя ее составляющие и связи между ними
			ИД2 _{УК-1} – Осуществляет поиск вариантов решения поставленной проблемной ситуации на основе системного подхода, вырабатывает стратегию действий
2	УК-2	УК-2 Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	ИД1 _{УК-2} – Разрабатывает концепцию проектного решения в рамках обозначенной проблемы, представляет публично результаты проекта и предлагает возможные пути внедрения их в практику
			ИД2 _{УК-2} – Организует разработку плана реализации проекта, его корректировку и контроль за выполнением на всех этапах жизненного цикла

Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения (показатели оценивания)
УК-1 – Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	
ИД1 _{УК-1} – Критически анализирует проблемную ситуацию как систему, выявляя ее составляющие и связи между ними	Знает: типовые алгоритмы решения поставленной проблемной ситуации
	Умеет: осуществлять поиск вариантов решения проблемной ситуации на основе доступных источников информации
	Владеет: навыками определения в рамках выбранного алгоритма вопросов (задач), подлежащих дальнейшей разработке. Предлагает способы их решения с учетом доступной информации
ИД2 _{УК-1} – Осуществляет поиск вариантов решения поставленной проблемной ситуации на основе системного подхода, вырабатывает стратегию действий планируемой деятельности и на взаимоотношения	Знает: этапы (шаги) разработки стратегии достижения поставленной цели
	Умеет: разрабатывать стратегию достижения поставленной цели как последовательность шагов (действий) в условиях осуществления критического анализа проблемных ситуаций на основе системного подхода

участников этой деятельности	Владеет: навыками прогнозирования влияния этапов (шагов) стратегии достижения поставленной цели на внешнее окружение планируемой деятельности и взаимоотношения участников этой деятельности
УК-2 – Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	
ИД1 _{УК-2} – Разрабатывает концепцию проектного решения в рамках обозначенной проблемы, представляет публично результаты проекта и предлагает возможные пути внедрения их в практику	Знает: этапы жизненного цикла управления проектом
	Умеет: планировать последовательность шагов для достижения результата проекта на всех этапах его жизненного цикла
	Владеет: способностью управлять проектом с учетом планируемых результатов проектной деятельности
ИД2 _{УК-2} – Организует разработку плана реализации проекта, его корректировку и контроль за выполнением на всех этапах жизненного цикла	Знает: методы организации и координации работы участников проекта
	Умеет: использовать эффективные методы организации и координации работы участников проекта с целью конструктивного преодоления возникающих разногласий и конфликтов
	Владеет: навыками организации и координации конструктивной бесконфликтной работы участников проекта на основе обеспечения работы команды необходимыми ресурсами

3. Место дисциплины (модуля) в структуре ООП ВО

Дисциплина относится к обязательной части, Блока 1 ООП. Дисциплина является обязательной к изучению.

Изучение дисциплины основано на знаниях, умениях и навыках, полученных при изучении обучающимися дисциплин:

«Основы проектного обучения»;

«Учебная практика, ознакомительная»;

«Учебная практика, учебно-лабораторный практикум».

Дисциплина является предшествующей для изучения

«Производственная практика, преддипломная практика»;

«Производственная практика, проектно-технологическая практика»;

«Производственная практика, эксплуатационная практика»;

Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы.

4. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы

Общая трудоемкость дисциплины (модуля) составляет 3 зачетных единиц.

Виды учебной работы	Всего ак. ч	Распределение трудоемкости, ак. ч
		7 семестр
Общая трудоемкость дисциплины (модуля)	60,75	60,75
Контактная работа в т. ч. аудиторные занятия:	34,65	34,65
Лекции	16,876	16,876
<i>в том числе в форме практической подготовки</i>	–	–
Практические занятия	16,876	16,876
<i>в том числе в форме практической подготовки</i>	–	–
Консультации текущие	0,825	0,825
Вид аттестации (зачет с оценкой)	0,075	0,075
Самостоятельная работа:	26,1	26,1

Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	7,5	7,5
Подготовка к практическим занятиям	10,5	10,5
Решение ситуационных заданий	4,05	4,05
Выполнение тестовых заданий	4,05	4,05

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

5.1 Содержание разделов дисциплины (модуля)

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела (указываются темы и дидактические единицы)	Трудоемкость раздела, ак.ч
1	Теоретические и методологические основы менеджмента. Управленческие решения в организациях. Система целей организации.	Понятие, сущность менеджмента в организациях. Виды и задачи управления. Понятие управленческого решения и его место в процессе управления. Источники информации для принятия управленческих решений. Классификация управленческих решений. Типовые алгоритмы решения поставленной проблемной ситуации. Классификация целей организации. Вопросы (задачи), подлежащие разработке для достижения целей организаций. Стратегия достижения поставленной цели как последовательность шагов (действий) в условиях осуществления критического анализа проблемных ситуаций на основе системного подхода. Методы оценки влияния планируемой деятельности на внешнее окружение и взаимоотношения участников этой деятельности	24
2	Система управления на предприятиях. Управление проектами. Оценка эффективности деятельности организаций. Управление персоналом.	Виды систем управления предприятием. Организационные структуры управления. Нормативные документы в управлении предприятием. Основные показатели эффективности функционирования организаций. Управление проектом с учетом планируемых результатов проектной деятельности. Планирование последовательности шагов для достижения результата проекта на всех этапах его жизненного цикла. Управление персоналом. Эффективность управления группами. Конфликты, их типы и способы управления конфликтной ситуацией.	24
3	Руководитель и коллектив. Силь и управление. Социально-психологические особенности отношений в коллективе и эффективность управления.	Понятие власти в управленческой деятельности. Формальная и реальная власть. Способы реализации власти. Последствия неограниченной власти и безвластия. Основы эффективной власти в современных условиях. Выбор стиля управления. Коллектив и его виды. Эффективные методы организации и координации работы участников проекта. Формирование и развитие коллектива. Виды рабочих групп. Значение профессиональной специализации и технологии деятельности. Человеческий фактор в управлении. Социально-психологические основы формирования личности. Личностные качества руководителя и подчиненных, самоорганизация и самообразование в их	31,8

	формировании и развитии. Роль и значение лидера. Конструктивные способы преодоления разногласий и конфликтов участников команды. Необходимые ресурсы эффективной работы команды.	
	<i>Консультации текущие</i>	1,1
	<i>Зачет с оценкой</i>	0,1

*в форме практической подготовки

5.2 Разделы дисциплины и виды занятий

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Лекции, ак. ч	Практические занятия, ак. ч	СРО, ак. ч
1	Теоретические и методологические основы менеджмента. Управленческие решения в организациях. Система целей организации.	6	6	12
2	Система управления на предприятиях. Управление проектами. Оценка эффективности деятельности организаций. Управление персоналом.	6	6	12
3	Руководитель и коллектив. Стиль управления. Социально-психологические особенности отношений в коллективе и эффективность управления.	10,5	10,5	10,8
	<i>Консультации текущие</i>		1,1	
	<i>Зачет с оценкой</i>		0,1	

*в форме практической подготовки

5.2.1 Лекции

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Тематика лекционных занятий	Трудоемкость, ак. ч
1	Теоретические и методологические основы менеджмента. Управленческие решения в организациях. Система целей организации.	Понятие, сущность менеджмента в организациях. Виды и задачи управления. Понятие управленческого решения и его место в процессе управления. Источники информации для принятия управленческих решений. Классификация управленческих решений. Типовые алгоритмы решения поставленной проблемной ситуации. Классификация целей организации. Вопросы (задачи), подлежащие разработке для достижения целей организаций. Стратегия достижения поставленной цели как последовательность шагов (действий) в условиях осуществления критического анализа проблемных ситуаций на основе системного подхода. Методы оценки влияния планируемой деятельности на внешнее окружение и взаимоотношения участников этой деятельности	6
2	Система управления на предприятиях. Управление проектами. Оценка эффективности деятельности организаций. Управление персоналом.	Виды систем управления предприятием. Организационные структуры управления. Нормативные документы в управлении предприятием. Основные показатели эффективности функционирования организаций. Управление проектом с учетом планируемых результатов проектной деятельности. Планирование последовательности шагов для достижения результата проекта на всех этапах его жизненного цикла. Управление персоналом.	6

		Эффективность управления группами. Конфликты, их типы и способы управления конфликтной ситуацией.	
3	Руководитель коллектив. Стиль управления. Социально-психологические особенности отношений коллективе эффективности управления.	и в и Понятие власти в управленческой деятельности. Формальная и реальная власть. Способы реализации власти. Последствия неограниченной власти и безвластия. Основы эффективной власти в современных условиях. Выбор стиля управления. Коллектив и его виды. Эффективные методы организации и координации работы участников проекта. Формирование и развитие коллектива. Виды рабочих групп. Значение профессиональной специализации и технологии деятельности. Человеческий фактор в управлении. Социально-психологические основы формирования личности. Личностные качества руководителя и подчиненных, самоорганизация и самообразование в их формировании и развитии. Роль и значение лидера. Конструктивные способы преодоления разногласий и конфликтов участников команды. Необходимые ресурсы эффективной работы команды.	10,5

*в форме практической подготовки

5.2.2 Практические занятия (семинары)

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Тематика практических занятий (семинаров)	Трудоемкость, ак. ч
1	Теоретические и методологические основы менеджмента. Управленческие решения в организациях. Система целей организации.	и в и Понятие, сущность менеджмента в организациях. Виды и задачи управления. Понятие управленческого решения и его место в процессе управления. Источники информации для принятия управленческих решений. Классификация управленческих решений. Типовые алгоритмы решения поставленной проблемной ситуации. Классификация целей организации. Вопросы (задачи), подлежащие разработке для достижения целей организаций. Стратегия достижения поставленной цели как последовательность шагов (действий) в условиях осуществления критического анализа проблемных ситуаций на основе системного подхода. Методы оценки влияния планируемой деятельности на внешнее окружение и взаимоотношения участников этой деятельности	6

2	Система управления на предприятиях. Управление проектами. Оценка эффективности деятельности организаций. Управление персоналом.	Виды систем управления предприятием. Организационные структуры управления. Нормативные документы в управлении предприятием. Основные показатели эффективности функционирования организаций. Управление проектом с учетом планируемых результатов проектной деятельности. Планирование последовательности шагов для достижения результата проекта на всех этапах его жизненного цикла. Управление персоналом. Эффективность управления группами. Конфликты, их типы и способы управления конфликтной ситуацией.	6
3	Руководитель и коллектив. Стиль управления. Социально-психологические особенности отношений коллективе в и эффективность управления.	Понятие власти в управленческой деятельности. Формальная и реальная власть. Способы реализации власти. Последствия неограниченной власти и безвластия. Основы эффективной власти в современных условиях. Выбор стиля управления. Коллектив и его виды. Эффективные методы организации и координации работы участников проекта. Формирование и развитие коллектива. Виды рабочих групп. Значение профессиональной специализации и технологии деятельности. Человеческий фактор в управлении. Социально-психологические основы формирования личности. Личностные качества руководителя и подчиненных, самоорганизация и самообразование в их формировании и развитии. Роль и значение лидера. Конструктивные способы преодоления разногласий и конфликтов участников команды. Необходимые ресурсы эффективной работы команды.	10,5

*в форме практической подготовки

5.2.4 Самостоятельная работа обучающихся

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Вид СРО	Трудоемкость, ак. ч
1	Теоретические и методологические основы менеджмента. Управленческие решения в организациях. Система целей организации.	Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям, Подготовка к практическим/лабораторным занятиям, Решение ситуационных заданий, Выполнение тестовых заданий	12

2	Система управления на предприятиях. Оценка эффективности деятельности организаций. Управление персоналом.	Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям, Подготовка к практическим/лабораторным занятиям, Решение ситуационных заданий, Выполнение тестовых заданий	12
3	Руководитель и коллектив. Силье управления. Социально-психологические особенности отношений в коллективе и эффективность управления.	Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям, Подготовка к практическим/лабораторным занятиям, Решение ситуационных заданий, Выполнение тестовых заданий	10,8

6 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)

Для освоения дисциплины обучающийся может использовать:

6.1 Основная литература

Менеджмент : учебное пособие / составитель Е. И. Моисеева. — Кемерово : КузГТУ имени Т.Ф. Горбачева, 2019. — 118 с. — ISBN 978-5-00137-114-4. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL:

<https://e.lanbook.com/book/133885>

Воронин, А. Ю. Основы менеджмента : учебное пособие / А. Ю. Воронин, О. В. Сересева, Л. И. Чурина. — Новосибирск : НГТУ, 2018. — 119 с. — ISBN 978-5-7782-3486-4. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL:

<https://e.lanbook.com/book/118530>

Теория менеджмента : учебное пособие / составители Т. К. Абдуллаева [и др.]. — Махачкала : ДГТУ, 2018. — 596 с. — ISBN 978-5-907060-12-8. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL:

<https://e.lanbook.com/book/145818>

6.2. Дополнительная литература

Маслова, Е.Л. Менеджмент : учебник / Е.Л. Маслова. — Москва : Дашков и К°, 2020. — 333 с. : ил. — (Учебные издания для бакалавров). — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573337>

Акмаева, Р.И. Менеджмент : учебник : [16+] / Р.И. Акмаева, Н.Ш. Епифанова, А.П. Лунев. — Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2018. — 442 с. : табл., ил. — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=491959>

Барнаган, В.С. Менеджмент : учебное пособие : [16+] / В.С. Барнаган, С.Н. Гончарова ; Ростовский государственный экономический университет (РИНХ). — Ростов-на-Дону : Издательско-полиграфический комплекс РГЭУ (РИНХ), 2018. — 220 с. : табл., схем., граф. — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=567184>

6.3 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся .

Основы управленческой деятельности [ЭР]: задания и методические указания для СРО / Воронеж. гос. ун-т инж. технол.; сост. И. П. Богомолова, И.Е. Устюгова, Г.Н. Струков. - Воронеж: ВГУИТ, 2021. – 22 с.

6.4 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (модуля)

Наименование ресурса сети «Интернет»	Электронный адрес ресурса
«Российское образование» - федеральный портал	https://www.edu.ru/
Научная электронная библиотека	https://elibrary.ru/defaultx.asp?
Национальная исследовательская компьютерная сеть России	https://niks.su/
Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам»	http://window.edu.ru/
Электронная библиотека ВГУИТ	http://biblos.vsu.ru/megapro/web
Сайт Министерства науки и высшего образования РФ	https://minobrnauki.gov.ru/
Портал открытого on-line образования	https://npoed.ru/
Электронная информационно-образовательная среда ФГБОУ ВО «ВГУИТ»	https://education.vsu.ru/

6.5 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем

При изучении дисциплины используется программное обеспечение и информационные справочные системы: информационная среда для дистанционного обучения «Moodle», автоматизированная информационная база «Интернет-тренажеры», «Интернет-экзамен».

При освоении дисциплины используется лицензионное и открытое программное обеспечение – н-р, ОС Windows

7 Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)

Учебная аудитория для проведения лекционных, практических, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации (2 ауд.) Комплект мебели для учебного процесса. Проектор Epson EB-W9 2500 Переносное оборудование, экран, ноутбук Lenovo, акустическая система BEHRINGER B208D; Наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации	394036, Воронежская область, г. Воронеж, Центральный район, проспект Революции, 19 № 28, 2 этаж (Административный корпус)
Учебная аудитория для проведения лекционных, практических, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации (ауд. 248) Комплект мебели для учебного процесса. Мультимедийное оборудование: Компьютер ASUS; Коммутатор D-Link DES-1008D; Принтер HP LaserJet 1018; Интерактивная доска Activboard; переносные колонки активные Microlab SOLO.	394036, Воронежская область, г. Воронеж, Центральный район, проспект Революции, 19 № 9, 2 этаж (Административный корпус)
Аудитории для самостоятельной работы обучающихся, курсового и дипломного проектирования	394036, Воронежская область, г. Воронеж, Центральный район,

(ауд. 039) Компьютер P-4-3,0 – 6 шт. Принтер HP LaserJet P 2015 – 1 шт. Рабочая станция IntelCore 2 Duo – 7 шт. Шкаф платяной – 3 шт. Стол ученический – 9 штук, Стул ученический – 19 штук Доска ученическая – 1 шт Стол ПВХ – 1шт	проспект Революции, 19 № 31, 2 этаж (Административный корпус)
---	--

8 Оценочные материалы для промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

Оценочные материалы (ОМ) для дисциплины (модуля) включают в себя:

- перечень компетенций с указанием индикаторов достижения компетенций, этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы;
- описание шкал оценивания;
- типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков;
- методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности.

ОМ представляются отдельным комплектом и **входят в состав рабочей программы дисциплины (модуля)**.

Оценочные материалы формируются в соответствии с П ВГУИТ «Положение об оценочных материалах».

**АННОТАЦИЯ
К РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЕ
ДИСЦИПЛИНЫ
«Основы управленческой деятельности»**
(наименование дисциплины)

Процесс изучения модуля направлен на формирование следующих компетенций:

№ п/п	Код компетенции	Формулировка компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции
1	УК-1	УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработать стратегию действий	ИД1 _{УК-1} – Критически анализирует проблемную ситуацию как систему, выявляя ее составляющие и связи между ними
			ИД2 _{УК-1} – Осуществляет поиск вариантов решения поставленной проблемной ситуации на основе системного подхода, вырабатывает стратегию действий
2	УК-2	УК-2 Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	ИД1 _{УК-2} – Разрабатывает концепцию проектного решения в рамках обозначенной проблемы, представляет публично результаты проекта и предлагает возможные пути внедрения их в практику
			ИД2 _{УК-2} – Организует разработку плана реализации проекта, его корректировку и контроль за выполнением на всех этапах жизненного цикла

Содержание разделов дисциплины.

Понятие, сущность менеджмента в организациях. Виды и задачи управления. Понятие управленческого решения и его место в процессе управления. Источники информации для принятия управленческих решений. Классификация управленческих решений. Типовые алгоритмы решения поставленной проблемной ситуации. Классификация целей организации. Вопросы (задачи), подлежащие разработке для достижения целей организаций. Стратегия достижения поставленной цели как последовательность шагов (действий) в условиях осуществления критического анализа проблемных ситуаций на основе системного подхода. Методы оценки влияния планируемой деятельности на внешнее окружение и взаимоотношения участников этой деятельности. Виды систем управления предприятием. Организационные структуры управления. Нормативные документы в управлении предприятием. Основные показатели эффективности функционирования организаций. Управление проектом с учетом планируемых результатов проектной деятельности. Планирование последовательности шагов для достижения результата проекта на всех этапах его жизненного цикла. Управление персоналом. Эффективность управления группами. Конфликты, их типы и способы управления конфликтной ситуацией. Понятие власти в управленческой деятельности. Формальная и реальная власть. Способы реализации власти. Последствия неограниченной власти и безвластия. Основы эффективной власти в современных условиях. Выбор стиля управления. Коллектив и его виды. Эффективные методы организации и координации работы участников проекта. Формирование и развитие коллектива. Виды рабочих групп. Значение профессиональной специализации и технологии деятельности. Человеческий фактор в управлении. Социально-

психологические основы формирования личности. Личностные качества руководителя и подчиненных, самоорганизация и самообразование в их формировании и развитии. Роль и значение лидера. Конструктивные способы преодоления разногласий и конфликтов участников команды. Необходимые ресурсы эффективной работы команды.

**ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ
ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**

по дисциплине

Основы управленческой деятельности

1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования

№ п/п	Код компетенции	Формулировка компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции
1	УК-1	Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработать стратегию действий	ИД2 _{УК-1} – Осуществляет поиск вариантов решения поставленной проблемной ситуации на основе доступных источников информации. Определяет в рамках выбранного алгоритма вопросы (задачи), подлежащие дальнейшей разработке. Предлагает способы их решения
			ИД3 _{УК-1} – Разрабатывает стратегию достижения поставленной цели как последовательность шагов, предвидя результат каждого из них и оценивая их влияние на внешнее окружение планируемой деятельности и на взаимоотношения участников этой деятельности
2	УК-2	Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	ИД2 _{УК-2} – Способен видеть образ результата деятельности и планировать последовательность шагов для достижения данного результата
			ИД4 _{УК-2} – Организует и координирует работу участников проекта, способствует конструктивному преодолению возникающих разногласий и конфликтов, обеспечивает работу команды необходимыми ресурсами

Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения (показатели оценивания)
УК-1 – Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработать стратегию действий	
ИД1 _{УК-1} – Критически анализирует проблемную ситуацию как систему, выявляя ее составляющие и связи между ними	Знает: типовые алгоритмы решения поставленной проблемной ситуации
	Умеет: осуществлять поиск вариантов решения проблемной ситуации на основе доступных источников информации
	Владеет: навыками определения в рамках выбранного алгоритма вопросов (задач), подлежащих дальнейшей разработке. Предлагает способы их решения с учетом доступной информации
ИД2 _{УК-1} – Осуществляет поиск вариантов решения поставленной проблемной ситуации на основе системного подхода, выработывает стратегию действий планируемой деятельности и на взаимоотношения участников этой деятельности	Знает: этапы (шаги) разработки стратегии достижения поставленной цели
	Умеет: разрабатывать стратегию достижения поставленной цели как последовательность шагов (действий) в условиях осуществления критического анализа проблемных ситуаций на основе системного подхода
	Владеет: навыками прогнозирования влияния этапов (шагов) стратегии достижения поставленной цели на внешнее окружение планируемой деятельности и взаимоотношения участников этой деятельности
УК-2 – Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	
ИД1 _{УК-2} – Разрабатывает концепцию проектного решения в рамках обозначенной проблемы, представляет публично результаты проекта и предлагает возможные пути внедрения их в	Знает: этапы жизненного цикла управления проектом
	Умеет: планировать последовательность шагов для достижения результата проекта на всех этапах его жизненного цикла
	Владеет: способностью управлять проектом с учетом

практику	планируемых результатов проектной деятельности
ИД2 _{УК-2} – Организует разработку плана реализации проекта, его корректировку и контроль за выполнением на всех этапах жизненного цикла	Знает: методы организации и координации работы участников проекта
	Умеет: использовать эффективные методы организации и координации работы участников проекта с целью конструктивного преодоления возникающих разногласий и конфликтов
	Владеет: навыками организации и координации конструктивной бесконфликтной работы участников проекта на основе обеспечения работы команды необходимыми ресурсами

2 Паспорт фонда оценочных средств по дисциплине

№ п/п	Модули/разделы/темы дисциплины	Индекс контролируемой компетенции (или ее части)	Оценочные средства		Технология оценки (способ контроля)
			наименование	№№ заданий	
7 семестр					
1	Теоретические и методологические основы менеджмента. Управленческие решения в организациях. Система целей организации. Система управления на предприятиях.	УК-1,	Тест	1-31	Компьютерное тестирование
			Задания для практических занятий	62-72	Проверка преподавателем
			Ситуационное задание	78 - 82	Представление на практических занятиях
			Вопросы к зачету	88 - 107	Проверка преподавателем
2	Управление проектами. Оценка эффективности деятельности организаций. Управление персоналом. Руководитель и коллектив. Стиль управления. Социально-психологические особенности отношений в коллективе и эффективность управления.	УК-2	Тест	32-67	Компьютерное тестирование
			Задания для практических занятий	73 - 77	Проверка преподавателем
			Ситуационное задание	83 - 87	Представление на практических занятиях
			Вопросы к зачету	108 - 126	Проверка преподавателем

3 Оценочные материалы для промежуточной аттестации.

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

Для оценки знаний, умений, навыков студентов по дисциплине применяется балльно-рейтинговая система оценки сформированности компетенций студента.

Балльно-рейтинговая система оценки осуществляется в течение всего семестра при проведении аудиторных занятий и контроля самостоятельной работы. Показателями ОМ являются: текущий опрос в виде собеседования на практических работах и самостоятельно (домашняя контрольная работа) и защиты проекта по предложенной студентом теме, связанной с направлением его научно-исследовательской деятельности, темой его выпускной квалификационной работы, или выбранной из примерной тематики. Оценки выставляются в соответствии с графиком контроля текущей успеваемости студентов в автоматизированную систему баз данных «Ведомости кафедры» «Рейтинг студентов».

Обучающийся, набравший в семестре более 60 % от максимально возможной балльно-рейтинговой оценки работы в семестре получает зачет автоматически.

Студент, набравший за текущую работу в семестре менее 60 %, т.к. не выполнил всю работу в семестре по объективным причинам (болезнь, официальное освобождение и т.п.) допускается до зачета, однако ему дополнительно задаются вопросы на собеседовании по разделам, выносимым на зачет. Зачет проводится в виде устного ответа. Максимальное количество заданий в билете – 3.

В случае неудовлетворительной сдачи зачета студенту предоставляется право повторной сдачи зачета в срок, установленный для ликвидации академической задолженности по итогам соответствующей сессии.

3.1 Тесты (тестовые задания)

3.1.1 УК-1 – Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий

№ задания	Тестовое задание
1.	Предмет науки управления, это: 1. Природа управленческих отношений. 2. Труд людей в управлении. 3. Опыт управления. 4. Законы управления. 5. Методы управления. Ответ: 1.
2.	Что является источником власти и управления? 1. Знания. 2. Техника. 3. Собственность. 4. Люди. Ответ: 3.
3.	Предметом управленческого труда является: (СП) 1. Ресурсы организации. 2. Информация. 3. Техника производства. Ответ: 2.
4.	Статику системы управления определяют: 1. Функции управления. 2. Структура управления. 3. Технология управления. 4. Цели управления. Ответ: 2.

5.	<p>. Организация как система управления характеризуется:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Наличием признаков, присущих системам управления. 2. Наличием оборудования. 3. Территориальным расположением. <p>Ответ: 1.</p>
6.	<p>Система управления, это:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Совокупность работ, определяющих направление деятельности. 2. Совокупность взаимосвязанных элементов в пространстве, расположенных иерархически 3. Состав подразделений. <p>Ответ: 2.</p>
7.	<p>Системный подход, это:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Метод исследования систем. 2. Метод проектирования систем 3. Метод контроля систем. <p>Ответ: 1.</p>
8.	<p>Организация в менеджменте, это:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Процесс взаимодействия людей для реализации определенных целей. 2. Собрание независимых специалистов. 3. Объединение экспертов <p>Ответ: 1.</p>
9.	<p>Организационная структура отражает:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Строение системы управления. 2. Мотивацию персонала. 3. Техническое оснащение. <p>Ответ: 1.</p>
10.	<p>Миссия организации - это</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Предназначение фирмы, система ценностей, традиций и подходы менеджеров к принятию решений. 2. Микрокультура фирмы. 3. Структура управления фирмой. <p>Ответ: 1</p>
11.	<p>Цели организации - это</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Мысленное представление результата деятельности организации. 2. Эффективность деятельности организации. 3. Формы и системы оплаты труда в организации. <p>Ответ: 1</p>
12.	<p>Дерево целей - это</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Распределение целей по уровням управления. 2. Распределение функций по уровням управления. 3. Распределение решений по уровням управления. <p>Ответ: 1</p>
13.	<p>Качественные цели определяются с помощью:</p> <ol style="list-style-type: none"> а) метода моделирования; б) метода экспертных оценок; в) метода стоимостного анализа. <p>Ответ: 2</p>
14.	<p>Главная задача формирования целей организации:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. построение совершенной структуры управления; 2. построение функциональных подразделений; 3. четкое распределение обязанностей исполнителей и руководителей в подразделениях. <p>Ответ: а.</p>
15.	<p>Цели организации устанавливаются</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Исполнители. 2. Руководители. 3. Клиенты. 4. Менеджеры <p>Ответ: 2</p>
16.	<p>Ответы на какие вопросы включает экономический выбор: 1. Что производить? 2. Как производить? 3. Сколько производить? 4. Для кого производить?</p> <p>Ответ: 1, 2, 4.</p>

17.	<p>Что выступает в качестве объединяющего и управляющего фактора производства? 1. Капитал. 2. Предпринимательские способности. 3. Земля. 4. Труд. 5. Информация. Ответ: 1, 2.</p>																		
18.	<p>Выберите критерии, по которым осуществляется разделение труда в управлении: 1. Технология управления. 2. Функции управления. 3. Техника управления. 4. Профессиональная подготовка. 5. Иерархия управления. 6. Стиль управления. Ответ: 1, 2, 4, 5.</p>																		
19.	<p>В управлении различают следующие виды деятельности: 1. Подготовку и принятие управленческих решений. 2. Производственную деятельность. 3. Деятельность по координации людей. 4. Деятельность организации на рынке товаров и услуг 5. Деятельность по строительству.. Ответ: 1, 3, 4.</p>																		
20.	<p>В организации выделяют следующие уровни: 1. Первичный. 2. Высший. 3. Вторичный. 4. Средний. 5. Низовой. Ответ: 2, 4, 5.</p>																		
21.	<p>Установите правильное соответствие</p> <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>Регулирование – это</td> <td>А</td> <td>рациональность</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Принципы регулирования</td> <td>Б</td> <td>обеспечение своевременного эффективного достижения организацией своих целей</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Задача регулирования</td> <td>В</td> <td>управленческая деятельность, направленная на ликвидацию отклонений от заданного режима управления</td> </tr> </table> <p>1 – В, 2 – А, 3 – Б</p>			1	Регулирование – это	А	рациональность	2	Принципы регулирования	Б	обеспечение своевременного эффективного достижения организацией своих целей	3	Задача регулирования	В	управленческая деятельность, направленная на ликвидацию отклонений от заданного режима управления				
1	Регулирование – это	А	рациональность																
2	Принципы регулирования	Б	обеспечение своевременного эффективного достижения организацией своих целей																
3	Задача регулирования	В	управленческая деятельность, направленная на ликвидацию отклонений от заданного режима управления																
22.	<p>Установите правильное соответствие</p> <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>Полномочия</td> <td>А</td> <td>ограничения права использовать ресурсы предприятия и направлять усилия подчиненных на выполнение задания</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Ответственность</td> <td>Б</td> <td>передача заданий и полномочий лицу, что берет на себя ответственность за их выполнение</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Делегирование</td> <td>В</td> <td>возложена на должностное лицо обязанность выполнять поставленные задания и обеспечивать их позитивное решение</td> </tr> </table> <p>1 – В, 2 – А, 3 – Б</p>			1	Полномочия	А	ограничения права использовать ресурсы предприятия и направлять усилия подчиненных на выполнение задания	2	Ответственность	Б	передача заданий и полномочий лицу, что берет на себя ответственность за их выполнение	3	Делегирование	В	возложена на должностное лицо обязанность выполнять поставленные задания и обеспечивать их позитивное решение				
1	Полномочия	А	ограничения права использовать ресурсы предприятия и направлять усилия подчиненных на выполнение задания																
2	Ответственность	Б	передача заданий и полномочий лицу, что берет на себя ответственность за их выполнение																
3	Делегирование	В	возложена на должностное лицо обязанность выполнять поставленные задания и обеспечивать их позитивное решение																
23.	<p>Установите правильное соответствие</p> <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>Власть</td> <td>А</td> <td>поведение руководителя, что меняет отношение подчиненных к нему</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Влияние</td> <td>Б</td> <td>способность вести за собой</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Лидерство</td> <td>В</td> <td>способность и возможность менеджера влиять на деятельность подчиненных</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Обычаи</td> <td>Г</td> <td>общепринятые повторяющиеся социальные действия, что становятся обычными</td> </tr> </table> <p>1 – В; 2 – А; 3 – Б; 4 – Г</p>			1	Власть	А	поведение руководителя, что меняет отношение подчиненных к нему	2	Влияние	Б	способность вести за собой	3	Лидерство	В	способность и возможность менеджера влиять на деятельность подчиненных	4	Обычаи	Г	общепринятые повторяющиеся социальные действия, что становятся обычными
1	Власть	А	поведение руководителя, что меняет отношение подчиненных к нему																
2	Влияние	Б	способность вести за собой																
3	Лидерство	В	способность и возможность менеджера влиять на деятельность подчиненных																
4	Обычаи	Г	общепринятые повторяющиеся социальные действия, что становятся обычными																
24.	<p>Установите последовательность структуры управления последовательность следующих мероприятий</p> <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>сбор и анализ информации</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>выработка решения</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>планирование работ</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>постановка задач подчиненным и организация их работы</td> </tr> </table>			1	сбор и анализ информации	2	выработка решения	3	планирование работ	4	постановка задач подчиненным и организация их работы								
1	сбор и анализ информации																		
2	выработка решения																		
3	планирование работ																		
4	постановка задач подчиненным и организация их работы																		

	1,2,3,4
25.	Установите последовательность контроля за выполнением задач в управленческой деятельности 1 изучение фактического состояния дел в подразделении 2 принятие по результатам контроля решения 3 постановку исполнителям задач по устранению отмеченных недостатков 4 оказание подчиненным практической помощи 1,2,3,4
26.	Установите последовательность фаз управленческого процесса 1 поступление сигнала из внешней среды или самой организации о возникшей проблеме 2 отбор информации, необходимой для принятия решения 3 выработка и принятие решения 4 доведение решения до исполнителя, организации его выполнения 1,2,3,4
27.	Управление – это непрерывный целенаправленный, информационный процесс.....на коллективы людей и обеспечивающий соответствующее их поведение при изменяющихся внешних и внутренних условиях. Ответ: воздействия.
28.	Человек в управлении рассматривается как самое сильное.....преимущество. Ответ: конкурентное.
29.	Декомпозиция систем характеризуется разделением систем по различным целям, функциям, способам достижения..... Ответ: целей.
30.	Внешняя среда организации изучается маркетинговыми..... Ответ: исследованиями.
31.	Под организацией в менеджменте понимают любую конкретную группу людей, объединенных для реализации поставленных..... Ответ: целей.

3.1.2. УК-2 – Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла

№ задания	Тестовое задание
32.	Система управления, это: 1. Совокупность работ, определяющих направление деятельности. 2. Совокупность взаимосвязанных элементов в пространстве, расположенных иерархически 3. Состав подразделений. Ответ: 2.
33.	Организационная структура отражает: 1. Строение системы управления. 2. Мотивацию персонала. 3. Техническое оснащение. Ответ: 1.
34.	Цели организации - это 1. Мысленное представление результата деятельности организации. 2. Эффективность деятельности организации. 3. Формы и системы оплаты труда в организации. Ответ: 1
35.	Качественные цели определяются с помощью: 1. метода моделирования; 2. метода экспертных оценок; 3. метода стоимостного анализа. Ответ: 2
36.	Главная задача формирования целей организации: 1. построение совершенной структуры управления; 2. построение функциональных подразделений;

	3. четкое распределение обязанностей исполнителей и руководителей в подразделениях. Ответ: 1
37.	Стратегическое планирование – это: 1. процесс выбора целей; 2. процесс выбора решений; 3. процесс выбора структуры. Ответ: 1
38.	Стратегические планы разрабатываются: 1. индивидуально; 2. в пределах отдельного подразделения; 3. на высших уровнях. Ответ: 3
39.	Современные организации, как правило: 1. многоцелевые; 2. одноцелевые; Ответ: 1
40.	Процесс планирования предполагает: 1. разработку личных планов; 2. разработку планов организации; 3. разработку процедур принятия решений. Ответ: 2
41.	Основой существования организации является: 1. мотивация сотрудников; 2. миссия организации; 3. корпоративная культура. Ответ: 2
42.	Корректировка целей производится: 1. до выявления степени достижения целей; 2. после выявления степени достижения целей; 3. в процессе выявления степени достижения целей. Ответ: 3
43.	На этапе долгосрочного планирования вырабатывается: 1. стратегия работы отдельного исполнителя; 2. стратегия работы отдельного подразделения 3. стратегия фирмы по всем ее направлениям. Ответ: 3
44.	Тактические планы разрабатываются: 1. на один день; 2. на один год; 3. на пять лет. Ответ: 2
45.	Организация в системе управления представляет 1. конкретную форму объединения людей для достижения поставленных целей; 2. объединение функций; 3. объединение решений. Ответ: 1
46.	Основу любой организации составляют: 1. структура документопотока; 2. структура управления; 3. коммуникации. Ответ: 2
47.	Структура управления - это: 1. количество уровней и подразделений в пределах каждого уровня; 2. количество сотрудников; 3. количество управленческих процедур. Ответ: 1
48.	Преобладание вертикальных связей характерно для: 1. матричной структуры; 2. линейной структуры; 3. функциональной структуры. Ответ: 2
49.	Квалификационные требования к руководителям в матричной структуре.

	1. Высокие. 2. Менее высокие. 3. Низкие. Ответ: 2			
50.	Квалификационные требования к руководителям в линейной структуре. 1. Высокие. 2. Менее высокие. 3. Низкие. Ответ: 1			
51.	Соответствие субъекта и объекта управления – это: 1. метод построения организаций; 2. принцип построения организаций 3. правило построения организаций Ответ: 2			
52.	Функции управления подразделяются на: 1. общие; 2. специфические; 3. комплексные. Ответ: 1,2			
53.	Общие функции присущи: 1. предприятиям непроизводительной сферы; 2. предприятиям производительной сферы; 3. правильного ответа нет. Ответ: 1,2			
54.	Организационные полномочия это 1. Ограниченное право распоряжаться ресурсами. 2. Право определять действия работников. 3. Возможность переложить на других свои обязанности. Ответ: 1, 2.			
55.	Проблемы в процессах делегирования организационных полномочий вызваны причинами: 1. Психологическими 2. Экономическими 3. Организационными 4. Юридическими Ответ: 1, 2, 3.			
56.	Вероятностным решениям соответствуют следующие условия: 1. Условия определенности. 2. Условия риска. 3. Условия неопределенности. 4. Условия риска и неопределенности. 5. Ни одно из перечисленных условий. Ответ: 2, 3, 4.			
57.	Установите правильное соответствие			
	1	психологические методы управления	А	интервью; беседы; тесты;
	2	приемы используются при психологических методах управления	Б	метод профессионального отбора
	3	социальные методы управления	В	метод социального нормирования
1 – Б, 2 – А, 3 – В				
58.	Установите правильное соответствие			
	1	организация	А	процесс установления пропорций и согласования действий в системе управления
	2	мотивация	Б	апроцесс приобщения рабочих до высокопроизводительности труда
	3	координация	В	процесс формирования структуры управления и создания определенного порядка в работе
	4	контроль	Г	система наблюдения и проверки функционирования предприятия
1-В; 2-Б; 3-А; 4-Г				

59.	Установите правильное соответствие:			
	1	предметная область проекта	А	объемы проектных работ и их содержание, совокупно товаров и услуг, производство (выполнение) которых необходимо обеспечить как результат выполнения проекта
	2	участники проекта	Б	физические и юридические лица, непосредственно задействованные в проекте или чьи интересы могут быть затронуты в ходе выполнения проекта
	3	отличительная особенность инвестиционных проектов	В	какая степень неопределенности и рисков
1 – А, 2 – Б, 3 - В				
60.	Установите последовательность этапов жизненного цикла проекта			
	1	Инициацию проекта.		
	2	Определение целей проекта.		
	3	Планирование проекта.		
	4	Реализация проекта.		
	5	Проверка соответствия результатов исходным целям и задачам.		
	6	Завершение проекта		
1,2,3,4,5,6				
61.	Установите последовательность этапов предварительного анализа объекта проектирования			
	1	определение факторов, которые могут в значительной степени повлиять на успешность выполнения проекта		
	2	факторы располагаются в порядке убывания приоритетности.		
	3	оценка весомости (ранга) каждого из перечисленных факторов.		
	4	проекты или варианты одного проекта необходимо оценить по каждому из факторов (критериев) оценки		
	5	экспертная оценка влияния каждого фактора		
1,2,3,4,5				
62.	Расположите четыре аспекта управления качеством проекта:			
	1	Соответствие продукции рыночным потребностям и ожиданиям		
	2	Наличие четких планов		
	3	Контроль		
	4	Обеспеченность ресурсами		
1,2,3,4				
63.	Состояния, которые проходит проект в процессе своей реализации – это ... проекта Фазы			
64.	Объединение ресурсов в процессе создания виртуального офиса проекта характеризуется независимостью. Территориальной			
65.	Завершающая фаза жизненного цикла проекта состоит из приемочных испытаний и Опытной эксплуатации			
66.	Три способа финансирования проектов: самофинансирование, использование заемных и ... средств Привлекаемых			
67.	Проект, который имеет лишь одного постоянного сотрудника – управляющего проектом, являетсяматричной структурой. Слабой			

3.2 Практические задания

3.2.1 УК-1 – Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий

68.	<p>Рассчитать показатели эффективности (себестоимость) деятельности предприятия на основе следующих данных:- выручка предприятия за отчетный год составила 499 630 тыс. руб.;- валовой доход – 125 600 тыс. руб.</p> <p>Решение: себестоимость продукции составит:</p>
-----	---

	$C = B - BД = 499\ 630 - 125\ 600 = 374\ 030$ тыс.руб.
	Ответ: 374030 тыс. руб.
69.	<p>Рассчитать показатели эффективности деятельности предприятия (прибыль) на основе следующих данных:- валовой доход – 125 600 тыс. руб.;- издержки обращения – 105 440 тыс. руб.</p> <p>Решение: прибыль от продаж составит: $ПП = BД - ИО = 125\ 600 - 105\ 440 = 20\ 160$ тыс.руб.</p> <p>Ответ: 20160 тыс.руб.</p>
70.	<p>Рассчитать показатели эффективности деятельности предприятия (рентабельность продукции) на основе следующих данных: себестоимость продукции составит: 374030 тыс. руб., прибыль от продаж составит: 20160 тыс.руб.</p> <p>Решение: рентабельность продукции составит: $R_{прод} = \frac{20160}{374\ 030} \times 100 = 5,39\ %$</p> <p>Ответ: 5,39 %</p>
71.	<p>Определить чистую прибыль предприятия, учитывая следующую информацию: стоимость реализованной продукции предприятия составляет 560 млн. р.; полная себестоимость реализованной продукции 430 млн. р.; Ставка налога прибыль 20%. Ответ округлить до целых.</p> <p>Решение: Прибыль от реализации продукции равна $560-430=130$ млн. р. Чистая прибыль равна $130*((100-20)*100)=104$ млн. р.</p> <p>Ответ: 104 млн.р.</p>
72.	<p>Определить эффективность капитальных вложений на техническое перевооружение с целью выпуска более качественной продукции с учетом следующих данных: Сумма капитальных вложений 380 млн. р. Прибыль от реализации продукции до проведения мероприятия составляет 100 млн. р. Прибыль от реализации продукции после проведения мероприятия 200 млн. р.</p> <p>Решение: Прирост прибыли в результате технического перевооружения $200-100=100$ млн. р. Срок окупаемости капитальных вложений (округлить до десятых знаков): $380/100=3,8$ года</p> <p>Ответ: 3,8 года</p>

3.2.2. УК-2 – Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла

73.	<p>Бюджет проекта составляет 100 денежных единиц. На выполнение работ до текущей даты планировалось израсходовать 25 единиц, а фактически было израсходовано 22 единицы, т.е. $BCWS = 25$, а $ACWP = 22$</p> <p>При этом согласно плану, на выполнение работ нужно было израсходовать 20 единиц, т.е. $BCWP = 20$</p> <p>Рассчитайте отклонение по затратам традиционным методом и методом освоенного объема. Проект идет быстрее запланированного времени или наблюдается его отставание от плана?</p> <p>Решение: В соответствии с традиционным подходом отклонение по затратам составляет $25-22 = 3$ единицы, т.е. наблюдается экономия. В соответствии с методом освоенного объема реальное отклонение по затратам составляет $20-22 = -2$ единицы, т.е. имеет место перерасход денежных средств. При этом отклонение от графика расхода денежных средств составляет $25-20 = 5$ единиц, что говорит об отставании реального хода выполнения проекта от запланированного на 20%.</p> <p>Ответ: на 20 %</p>
74.	<p>Проект имеет устойчивую потребность в 50 единиц некоего товара в месяц. Стоимость приобретения единицы товара составляет 6000 руб., а затраты на его хранение составляют 20% от его стоимости в год. Стоимость размещения одного заказа составляет 10000 руб. в виде административных расходов независимо от заказанного количества. Имея эту информацию, можно рассчитать все значимые затраты и попытаться определить оптимальный размер заказа на данный товар. Рассмотрим затраты на приобретение, связанные с этим товаром на протяжении года, при условии определенного размера заказа. Например, если 25 единиц товара заказывается в каждой партии, то затраты будут следующими.</p> <p>Решение:</p>

	<p>Затраты на приобретение = Количество товара, приобретенного за год * Стоимость единицы товара. Итак, по проекту необходимо 50 единиц товара в месяц, то есть 600 единиц товара в год. Стоимость единицы товара составляет 6000 руб. Следовательно, затраты на приобретение: $600 \cdot 6000 \text{руб.} = 3\,600\,000 \text{руб.}$</p> <p>Ответ: 3 600 000 руб.</p>
75.	<p>Проект имеет устойчивую потребность в 50 единиц некоего товара в месяц. Стоимость приобретения единицы товара составляет 6000 руб., а затраты на его хранение составляют 20% от его стоимости в год. Стоимость размещения одного заказа составляет 10000 руб. в виде административных расходов независимо от заказанного количества. Имея эту информацию, можно рассчитать все значимые затраты и попытаться определить оптимальный размер заказа на данный товар. Рассмотрим затраты на хранение запасов, связанные с этим товаром на протяжении года, при условии определенного размера заказа. Например, если 25 единиц товара заказывается в каждой партии, то затраты будут следующими.</p> <p>Решение: Расходы на хранение запасов = Стоимость хранения в процентах от стоимости приобретения в год * Средняя стоимость запасов. Стоимость хранения в процентах от стоимости приобретения составляет 20%. Средний уровень составляет половину размера заказа. Таким образом, средний уровень запасов: $25/2 = 12,5$. Отсюда средняя стоимость запасов: $12,5 \cdot 6000 \text{руб.} = 75\,000 \text{руб.}$ Следовательно, расходы на хранение: $0,2 \cdot 75000 = 15\,000 \text{руб.}$</p> <p>Ответ: 15 000 руб.</p>
76.	<p>Проект имеет устойчивую потребность в 50 единиц некоего товара в месяц. Стоимость приобретения единицы товара составляет 6000 руб., а затраты на его хранение составляют 20% от его стоимости в год. Стоимость размещения одного заказа составляет 10000 руб. в виде административных расходов независимо от заказанного количества. Имея эту информацию, можно рассчитать все значимые затраты и попытаться определить оптимальный размер заказа на данный товар. Рассмотрим затраты на хранение запасов, связанные с этим товаром на протяжении года, при условии определенного размера заказа. Например, если 25 единиц товара заказывается в каждой партии, то затраты будут следующими.</p> <p>Решение: Расходы на подготовку заказа = Количество заказов в год * Расходы на подготовку одного заказа. Итак, потребность составляет 600 единиц, а размер заказа – 25 единиц. Таким образом, количество заказов в год равно $600/25 = 24$. Стоимость подготовки одного заказа составляет 10 000 руб. Отсюда расходы на подготовку заказа: $24 \cdot 10000 \text{руб.} = 240\,000 \text{руб.}$</p> <p>Ответ: 240 000 руб.</p>
77.	<p>Торговая фирма намерена приобрести товар за 400 тыс. руб., транспортировать его к месту реализации (стоимость транспортировки 32 тыс. руб.) и продать его на протяжении двух месяцев за 580 тыс. руб. Рассчитайте доходность инвестиционного проекта</p> <p>Решение: Приведенные расходы = $400 + 32 = 432$ тыс. руб. NPV = Доходы – Расходы = $580 - 432 = 148$ тыс. руб. Индекс доходности = Доход / Инвестиции = $580/432 = 1,34$ Рентабельность инвестиций = прибыль / Инвестиции * 100% = $148/432 \cdot 100\% = 34,3\%$</p> <p>Ответ: 34,3%</p>

3.3 Ситуационные задания

3.3.1 УК-1 – Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий

78.	<p>Ситуация. Теоретики организационных структур ученые Ф. Харрис и Р. Моран предложили рассматривать конкретную организационную культуру компании на основе десяти характеристик ее основных элементов:– ценностей и норм;– веры и отношения;– осознания себя и своего места в организации;– взаимоотношений между людьми и степени формализации данных отношений;– трудовой этики и мотивирования;– процесса развития работника и обучения;– осознания времени, отношения к нему и его использования;– коммуникационных систем и языка общения;– внешнего вида, одежды и представления себя на работе;– питания людей, привычек и традиций в этой сфере.</p> <p>Задания по кейс-ситуации: Раскройте суть вышеперечисленных характеристик основных элементов, используемых при построении организационной культуры предприятия.</p>
-----	---

79.	<p>Ситуация. Теоретики организационных структур ученые Ф. Харрис и Р. Моран предложили рассмотреть конкретную организационную культуру компании на основе десяти характеристик ее основных элементов:– ценностей и норм;– веры и отношения;– осознания себя и своего места в организации;– взаимоотношений между людьми и степени формализации данных отношений;– трудовой этики и мотивирования;– процесса развития работника и обучения;– осознания времени, отношения к нему и его использования;– коммуникационных систем и языка общения;– внешнего вида, одежды и представления себя на работе;– питания людей, привычек и традиций в этой сфере.</p> <p>Задания по кейс-ситуации: Оцените в порядке убывания вышеперечисленные характеристики с точки зрения их ценности в современных условиях ведения бизнеса. Обоснуйте свое мнение, если можете, то на примере конкретной организации (фирмы).</p>
80.	<p>Ситуация. Теоретики организационных структур ученые Ф. Харрис и Р. Моран предложили рассмотреть конкретную организационную культуру компании на основе десяти характеристик ее основных элементов:– ценностей и норм;– веры и отношения;– осознания себя и своего места в организации;– взаимоотношений между людьми и степени формализации данных отношений;– трудовой этики и мотивирования;– процесса развития работника и обучения;– осознания времени, отношения к нему и его использования;– коммуникационных систем и языка общения;– внешнего вида, одежды и представления себя на работе;– питания людей, привычек и традиций в этой сфере.</p> <p>Задания по кейс-ситуации: Какими характеристиками или факторами, на ваш взгляд, можно дополнить сегодня организационную культуру современного предприятия? Поясните свой ответ.</p>
81.	<p>Вам необходимо выбрать для работы над сложным проектом помощника. Кандидаты отличаются друг от друга существенными особенностями поведения личности:– первый кандидат быстро соглашается с мнением руководителя, стремится четко, безоговорочно, в установленные сроки выполнять распоряжения начальника;– второй кандидат всегда соглашается с мнением руководителя, но, выполняя распоряжения, часто затягивает сроки или не всегда точно исполняет указания; – третий кандидат обладает богатым профессиональным опытом и хорошими знаниями, способен проявить инициативу или внести рациональное предложение, но обладает сложным характером и, как следствие, трудно идет на компромисс; – четвертый кандидат очень опытный и грамотный специалист, может выполнять ответственную сложную работу, но всегда стремится к самостоятельности, так как считает, что уровень его компетенции не вызывает сомнения.</p> <p>Задания по кейс-ситуации: Оцените потенциальных кандидатов и выберите себе помощника из списка. Обоснуйте свой выбор.</p>
82.	<p>Вам необходимо выбрать для работы над сложным проектом помощника. Кандидаты отличаются друг от друга существенными особенностями поведения личности:– первый кандидат быстро соглашается с мнением руководителя, стремится четко, безоговорочно, в установленные сроки выполнять распоряжения начальника;– второй кандидат всегда соглашается с мнением руководителя, но, выполняя распоряжения, часто затягивает сроки или не всегда точно исполняет указания; – третий кандидат обладает богатым профессиональным опытом и хорошими знаниями, способен проявить инициативу или внести рациональное предложение, но обладает сложным характером и, как следствие, трудно идет на компромисс; – четвертый кандидат очень опытный и грамотный специалист, может выполнять ответственную сложную работу, но всегда стремится к самостоятельности, так как считает, что уровень его компетенции не вызывает сомнения.</p> <p>Задания по кейс-ситуации: Составьте список деловых и личностных качеств, которыми, по вашему мнению, должен обладать идеальный помощник. Аргументируйте свой ответ.</p>

3.3.2 УК-2 – Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла

83.	<p>К какому виду проектов вы бы отнесли:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) проект перестройки системы высшего образования в России; 2) запуск межпланетной станции для высадки человека на Марсе; 3) проект строительства пирамид в Древнем Египте; 4) постройку дачного дома. <p>Решение/Ответ: 1) система, мегапроект, комплексно сложный, отечественный (государственный), образовательный, необходимость структурно-функциональных преобразований; 2) программа, мега проект, комплексно сложный, бездефектный, инновационный, инвестиционный, открывшиеся возможности;</p>
-----	--

	<p>3) система, мегапроект, комплексно сложный, стандартный, отечественный (государственный);</p> <p>4) проект, малый, простой, краткосрочный, стандартный, инвестиционный.</p>
84.	<p>«Транскаспийский газопровод – новый маршрут к экспортным рынкам» Отсутствие выхода к морю является большой проблемой для Туркменистана, поскольку делает невозможным экспорт газа за рубеж. Транскаспийский газопровод (ТСП) откроет прямой выход в Турцию и на Запад через Азербайджан, в то время как сегодня поставки из этого региона должны осуществляться через Россию и Иран. Цель проекта Транскаспийского газопровода – способствовать созданию в каспийском регионе новой системы транспортировки газа. Газопровод станет элементом, увеличивающим многообразие источников и маршрутов для экспорта каспийского газа в Турцию и Европу. Президенты четырех государств – участники проекта (Грузия, Азербайджан, Туркменистан и Турция) подписали декларацию в поддержку проекта. Осуществляет эту поддержку правительство США. В реализации проекта принимают участие международные корпорации, в частности Shell и PST International. Стоимость проекта оценивается в 2,5 млрд долларов.</p> <p>Задания по кейс-ситуации: К какому типу проектов относится данный проект?</p> <p>Решение/Ответ: программа, мега проект, комплексно сложный, бездефектный, инновационный, инвестиционный, открывшиеся возможности;</p>
85.	<p>Строительная компания измеряет свои показатели методом отчетности по освоенному объему. В ходе проекта была выполнена одна из задач по посадке 10 вязов. Плановый объем этой задачи составлял 4 тыс. руб. и она была выполнена две недели назад. К несчастью для подрядчика, ему следовало сажать клены. Заказчик настаивает на том, чтобы были посажены клены, а вязы были убраны. Хотя вязы на данный момент уже стоят в земле, подрядчик согласился выполнить работу по их замене.</p> <p>Задания по кейс-ситуации: Что следует сделать в отчете по освоенному объему?</p> <p>A. Уменьшить плановую стоимость запланированных работ на 4000 B. Уменьшить фактическую стоимость выполненных работ на 4000 C. Уменьшить освоенный объем на 4000 D. Не делать изменение, так как подрядчик согласен устранить проблему.</p> <p>Решение/Ответ: D. Не делать изменение, так как подрядчик согласен устранить проблему.</p>
86.	<p>Вы получили одновременно 2 срочных задания: от вашего непосредственного и вашего вышестоящего начальника. Необходимо срочно начать работу, т.к. времени для согласования сроков у вас нет.</p> <p>Задания по кейс-ситуации: Ответьте на вопросы:</p> <p>1. Работу какого начальника вы будете выполнять в первую очередь? 2. Что для вас важнее: ориентация интерна дела или ориентация на психологический климат?</p> <p>Решение/Ответ: Данная ситуация представлена на выражение своей личной позиции во взаимоотношениях с людьми. Существует несколько точек зрения решения этой ситуации: 1. Руководитель, который заинтересован в интересах дела, будет выполнять задание, которое на его взгляд наиболее важно. 2. Если руководитель заинтересован в благоприятном психологическом климате и в хороших взаимоотношениях в коллективе, он будет выполнять задания того начальника, которого он больше уважает. 3. Если человек имеет ориентацию на официальную субординацию, соблюдение инструкций, то он будет выполнять задание с начала вышестоящего начальника. Я, как руководитель, если окажусь в такой ситуации, постараюсь поговорить с обоими начальниками и выяснить, чье задание важнее для фирмы и в коллегиальном порядке решить, что сначала делать.</p>

87.	<p>Однажды Вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей о том, как лучше обращаться с подчиненными. Одна из точек зрения Вам понравилась. Какая и почему?</p> <p>А – первый: «Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывая особенности его личности».</p> <p>Б – второй: «Все это мелочи. Главное в оценке людей – это деловые качества, исполнительность».</p> <p>В – третий: «Я считаю, что успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его».</p> <p>Задания по кейс-ситуации: Ответьте на вопросы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Какая из точек зрения руководителей Вам понравилась и почему? 2. А какое Ваше мнение по данной проблеме? Есть ли у Вас свой вариант? <p>Решение/Ответ:</p> <p>Для решения данной ситуации предлагаются следующие варианты:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Если руководитель имеет высокий рейтинг по критерию НПС, он ориентирован на то, чтобы подчиненный хорошо работал, поэтому учитывает его личность, подходит к каждому индивидуально, так как от этого зависит благоприятный социально-психологический климат в коллективе, а в целом и производительность труда. 2. Руководитель, который ориентируется, прежде всего, на цели, задачи, интересы дела, обычно считает, что особенности личности не следует учитывать, а главное – деловые характеристики. 3. Я, как руководитель, считаю, что все зависит от ориентации на самого себя и думаю, что успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его.
-----	--

3.4 Собеседование (вопросы для зачета)

3.4.1 УК-1 – Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработать стратегию действий

Номер вопроса	Текст вопроса
88.	Понятие, сущность управленческой деятельности в организациях
89.	Виды и задачи управления
90.	Понятие управленческого решения и его место в процессе управления
91.	Источники информации для принятия управленческих решений.
92.	Классификация управленческих решений.
93.	Типовые алгоритмы решения поставленной проблемной ситуации.
94.	Классификация целей организации.
95.	Стратегия достижения поставленной цели организации
96.	Методы оценки влияния планируемой деятельности на внешнее окружение
97.	Методы оценки влияния планируемой деятельности на взаимоотношения участников
98.	Виды систем управления предприятием
99.	Организационные структуры управления
100.	Нормативные документы в управлении предприятием
101.	Основные показатели эффективности функционирования организаций.
102.	Управление проектом с учетом планируемых результатов проектной деятельности.
103.	Планирование последовательности шагов для достижения результата проекта
104.	
105.	Критический анализ проблемных ситуаций
106.	Основы системного подхода
107.	Стратегия действий в управленческой деятельности

3.4.2 УК-1 – Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработать стратегию действий

Номер вопроса	Текст вопроса
108	Организационные структуры управления
109	Нормативные документы в управлении предприятием.

110	Основные показатели эффективности функционирования организаций
111	Управление проектом с учетом планируемых результатов проектной деятельности.
112	Планирование последовательности шагов для достижения результата проекта
113	Управление персоналом
114	Эффективность управления группами
115	Конфликты, их типы и способы управления конфликтной ситуацией.
116	Понятие власти в управленческой деятельности
117	Формальная и реальная власть
118	Выбор стиля управления
119	Коллектив и его виды
120	Эффективные методы организации работы участников проекта.
121	Эффективные методы координации работы участников проекта.
122	Формирование и развитие коллектива
123	Человеческий фактор в управлении
124	Роль и значение лидера
125	Необходимые ресурсы эффективной работы команды.
126	Виды систем управления проектом

4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Процедуры оценивания в ходе изучения дисциплины знаний, умений и навыков, характеризующих этапы формирования компетенций, регламентируются положениями:

П ВГУИТ 2.4.03-2017 Положение о курсовых экзаменах зачетах;

П ВГУИТ 4.1.02-2017 Положение о рейтинговой оценке текущей успеваемости, а также следующими методическими указаниями.

Зачет по дисциплине выставляется в зачетную ведомость по результатам работы в семестре после выполнения всех видов учебной работы, предусмотренных рабочей программой дисциплины (с отметкой «зачтено») и получении по результатам тестирования по всем разделам дисциплины не менее 60 %.

5. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания для каждого результата обучения по дисциплине

Результаты обучения по этапам формирования компетенций	Предмет оценки (продукт или процесс)	Показатель оценивания	Критерии оценивания сформированности компетенций	Шкала оценивания	
				Академическая оценка или баллы	Уровень освоения компетенции
УК-1 – Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработать стратегию действий.					
ЗНАТЬ: типовые алгоритмы решения поставленной проблемной ситуации; этапы (шаги) разработки стратегии достижения поставленной цели	Результаты текущего тестирования	Правильность ответов при тестировании	Обучающийся ответил на 85-100 % вопросов	Отлично	Освоена / повышенный
			Обучающийся ответил на 70-84 % вопросов	Хорошо	Освоена / повышенный
			Обучающийся ответил на 50-69 % вопросов	Удовлетворительно	Освоена / базовый
			Обучающийся ответил на 0-49 % вопросов	Неудовлетворительно	Не освоена / недостаточный
	Собеседование (зачет)	Правильность ответов	Обучающийся смог правильно ответить на вопрос	Зачтено	Освоена / достаточный
			Обучающийся не смог правильно ответить на вопрос, допустил ошибку в анализе задания	Не зачтено	Не освоена / недостаточный
УМЕТЬ: осуществлять поиск вариантов решения проблемной ситуации на основе доступных источников информации; разрабатывать стратегию достижения поставленной цели как последовательность шагов (действий) в условиях осуществления критического анализа проблемных ситуаций на основе системного подхода	Задания для практических занятий	Правильность и полнота выполнения задания	Обучающийся правильно выбрал инструменты выполнения задания, систематизировал и наглядно представил полученные данные, сделал развернутые выводы	Отлично	Освоена / повышенный
			Обучающийся правильно выбрал инструменты для выполнения задания, систематизировал и наглядно представил полученные данные, сделал краткие выводы	Хорошо	Освоена / повышенный
			Обучающийся правильно выбрал инструменты для выполнения задания, но не смог грамотно их применить, выводы отсутствуют	Удовлетворительно	Освоена / базовый
			Обучающийся не смог правильно выбрать инструменты для решения задания	Неудовлетворительно	Не освоена / недостаточный
ВЛАДЕТЬ: навыками определения в рамках выбранного алгоритма	Ситуационные задание	Содержание работы	Обучающийся провел верный расчет показателей, в том числе прогнозных, сформулировал грамотные выводы,	Отлично	Освоена / повышенный

вопросов (задач), подлежащих дальнейшей разработке, предлагает способы их решения с учетом доступной информации; навыками прогнозирования влияния этапов (шагов) стратегии достижения поставленной цели на внешнее окружение планируемой деятельности и взаимоотношения участников этой деятельности			представил пояснительную записку формата А4, допустил не более 1 ошибки в ответе	Хорошо	Освоена / повышенный		
			Обучающийся провел верный расчет показателей, в том числе прогнозных, сформулировал грамотные выводы, представил пояснительную записку формата А4, имеются незначительные замечания по тексту и оформлению работы, допустил не более 2 ошибок в ответе				
			Обучающийся провел расчет показателей, сформулировал выводы, представил пояснительную записку формата А4, имеются ошибки в расчетах, существенные замечания по тексту и оформлению работы, допустил не более 3 ошибок в ответе				
			Обучающийся неверно рассчитал показатели, выводы отсутствуют, представил пояснительную записку формата А4, имеются значительные замечания по тексту и оформлению работы, допустил более 3 ошибок в ответе	Неудовлетворительно	Не освоена / недостаточный		
			УК-2 – Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла				
			ЗНАТЬ: этапы жизненного цикла управления проектом; методы организации и координации работы участников проекта	Результаты текущего тестирования	Правильность ответов при тестировании	Обучающийся ответил на 85-100 % вопросов	Отлично
Обучающийся ответил на 70-84 % вопросов	Хорошо	Освоена / повышенный					
Обучающийся ответил на 50-69 % вопросов	Удовлетворительно	Освоена / базовый					
Обучающийся ответил на 0-49 % вопросов	Неудовлетворительно	Не освоена / недостаточный					
Собеседование (зачет)	Правильность ответов	Обучающийся смог правильно ответить на вопрос	Зачтено	Освоена / достаточный			
		Обучающийся не смог правильно ответить на вопрос, допустил ошибку в анализе задания	Не зачтено	Не освоена / недостаточный			
УМЕТЬ: планировать последовательность шагов для достижения результата проекта на всех этапах его жизненного цикла; использовать эффективные методы организации и координации работы участников проекта с	Задания для практических занятий	Правильность и полнота выполнения задания	Обучающийся правильно выбрал инструменты выполнения задания, систематизировал и наглядно представил полученные данные, сделал развернутые выводы	Отлично	Освоена / повышенный		
			Обучающийся правильно выбрал инструменты для выполнения задания, систематизировал и наглядно представил	Хорошо	Освоена / повышенный		

целью конструктивного преодоления возникающих разногласий и конфликтов			полученные данные, сделал краткие выводы		
			Обучающийся правильно выбрал инструменты для выполнения задания, но не смог грамотно их применить, выводы отсутствуют	Удовлетворительно	Освоена базовый /
			Обучающийся не смог правильно выбрать инструменты для решения задания	Неудовлетворительно	Не освоена / недостаточный
ВЛАДЕТЬ: способностью управлять проектом с учетом планируемых результатов проектной деятельности; навыками организации и координации конструктивной бесконфликтной работы участников проекта на основе обеспечения работы команды необходимыми ресурсами	Ситуационные задание	Содержание работы	Обучающийся провел верный расчет показателей, в том числе прогнозных, сформулировал грамотные выводы, представил пояснительную записку формата А4, допустил не более 1 ошибки в ответе	Отлично	Освоена / повышенный
			Обучающийся провел верный расчет показателей, в том числе прогнозных, сформулировал грамотные выводы, представил пояснительную записку формата А4, имеются незначительные замечания по тексту и оформлению работы, допустил не более 2 ошибок в ответе	Хорошо	Освоена / повышенный
			Обучающийся провел расчет показателей, сформулировал выводы, представил пояснительную записку формата А4, имеются ошибки в расчетах, существенные замечания по тексту и оформлению работы, допустил не более 3 ошибок в ответе	Удовлетворительно	Освоена базовый /
			Обучающийся неверно рассчитал показатели, выводы отсутствуют, представил пояснительную записку формата А4, имеются значительные замечания по тексту и оформлению работы, допустил более 3 ошибок в ответе	неудовлетворительно	Не освоена / недостаточный

