

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
имени И.Т. ТРУБИЛИНА»

Юридический факультет  
Менеджмента



УТВЕРЖДЕНО:  
Декан, Руководитель подразделения  
Куемжиева С.А.  
(протокол от 26.04.2024 № 9)

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)  
« МЕНЕДЖМЕНТ »**

Уровень высшего образования: бакалавриат

Направление подготовки: 40.03.01 Юриспруденция

Направленность (профиль): Аграрно-правовой  
Квалификация (степень) выпускника: Бакалавр

Формы обучения: очная, очно-заочная

Год набора: 2024

Срок получения образования: Очная форма обучения – 4 года  
Очно-заочная форма обучения – 4 года 8 месяца(-ев)

Объем: в зачетных единицах: 3 з.е.  
в академических часах: 108 ак.ч.

**Разработчики:**

Доцент, кафедра менеджмента Бритикова Е.А.

Рабочая программа дисциплины (модуля) составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки Направление подготовки: 40.03.01 Юриспруденция, утвержденного приказом Минобрнауки России от 19.07.2022 №1011, с учетом трудовых функций профессиональных стандартов: "Специалист в сфере предупреждения коррупционных правонарушений", утвержден приказом Минтруда России от 08.08.2022 № 472н.

## Согласование и утверждение

| № | Подразделение или коллегиальный орган                | Ответственное лицо   | ФИО             | Виза        | Дата, протокол (при наличии) |
|---|--|--|-----------------|-------------|------------------------------|
| 1 | Менеджмента  | Заведующий кафедрой, руководитель подразделения, реализующего ОП | Егоров Е.А.     | Согласовано | 15.04.2024, № 11             |
| 2 | Юридический факультет                                | Председатель методической комиссии/совета                        | Сапфинова А.А.  | Согласовано | 25.04.2024, № 7              |
| 3 | Международного частного и предпринимательского права | Руководитель образовательной программы                           | Кудрявцева Л.В. | Согласовано | 26.04.2024, № 9              |

## 1. Цель и задачи освоения дисциплины (модуля)

Цель освоения дисциплины - является получение фундаментальных знаний и практических навыков владения основными методами и профессиональными приемами реализации эффективного управления в условиях рыночной экономики.

Задачи изучения дисциплины:

- □ получение способностей определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из имеющихся ресурсов и ограничений; ;
- □ формирование умений осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде; ;
- □ выработка навыков управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни..

## 2. Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

*Компетенции, индикаторы и результаты обучения*

УК-2 Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений

УК-2.1 Формулирует в рамках поставленной цели проекта совокупность взаимосвязанных задач, обеспечивающих ее достижение.

Определяет ожидаемые результаты решения выделенных задач.

*Знать:*

УК-2.1/Зн1 совокупность взаимосвязанных задач, обеспечивающих ее достижение.¶Определяет ожидаемые результаты решения выделенных задач.¶

*Уметь:*

УК-2.1/Ум1 Формулирует в рамках поставленной цели проекта совокупность взаимосвязанных задач, обеспечивающих ее достижение.¶Определяет ожидаемые результаты решения выделенных задач.¶

*Владеть:*

УК-2.1/Нв2 Формулирует в рамках поставленной цели проекта совокупность взаимосвязанных задач, обеспечивающих ее достижение.

Определяет ожидаемые результаты решения выделенных задач.

УК-2.2 Проектирует решение конкретной задачи проекта, выбирая оптимальный способ ее решения, исходя из действующих правовых норм и имеющихся ресурсов и ограничений.

*Знать:*

УК-2.2/Зн1 Проектирует решение конкретной задачи проекта, выбирая оптимальный способ ее решения, исходя из действующих правовых норм и имеющихся ресурсов и ограничений.¶

*Уметь:*

УК-2.2/Ум1 Проектирует решение конкретной задачи проекта, выбирая оптимальный способ ее решения, исходя из действующих правовых норм и имеющихся ресурсов и ограничений.¶

*Владеть:*

УК-2.2/Нв1 Проектирует решение конкретной задачи проекта, выбирая оптимальный способ ее решения, исходя из действующих правовых норм и имеющихся ресурсов и ограничений.¶

УК-2.3 Решает конкретные задачи проекта заявленного качества и за установленное время

*Знать:*

УК-2.3/Зн1 Решает конкретные задачи проекта заявленного качества и за установленное время

*Уметь:*

УК-2.3/Ум1 Решает конкретные задачи проекта заявленного качества и за установленное время

*Владеть:*

УК-2.3/Нв1 Решает конкретные задачи проекта заявленного качества и за установленное время

УК-3 Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде

УК-3.1 Понимает эффективность использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели, определяет свою роль в команде.

*Знать:*

УК-3.1/Зн1 Понимает эффективность использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели, определяет свою роль в команде.

*Уметь:*

УК-3.1/Ум1 Понимает эффективность использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели, определяет свою роль в команде.

*Владеть:*

УК-3.1/Нв1 Понимает эффективность использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели, определяет свою роль в команде.

УК-3.2 Понимает особенности поведения выделенных групп людей, с которыми работает/взаимодействует, учитывает их в своей деятельности (выбор категорий групп людей осуществляется образовательной организацией в зависимости от целей подготовки – по возрастным особенностям, по этническому или религиозному признаку, социально незащищенные слои населения и т.п).

*Знать:*

УК-3.2/Зн1 Понимает особенности поведения выделенных групп людей, с которыми работает/взаимодействует, учитывает их в своей деятельности

*Уметь:*

УК-3.2/Ум1 ИДК: УК-3.2 Понимает особенности поведения выделенных групп людей, с которыми работает/взаимодействует, учитывает их в своей деятельности

*Владеть:*

УК-3.2/Нв1 Понимает особенности поведения выделенных групп людей, с которыми работает/взаимодействует, учитывает их в своей деятельности

УК-3.3 Предвидит результаты (последствия) личных действий и планирует последовательность шагов для достижения заданного результата

*Знать:*

УК-3.3/Зн1 Предвидит результаты (последствия) личных действий и планирует последовательность шагов для достижения заданного результата

*Уметь:*

УК-3.3/Ум1 Предвидит результаты (последствия) личных действий и планирует последовательность шагов для достижения заданного результата

*Владеть:*

УК-3.3/Нв1 Предвидит результаты (последствия) личных действий и планирует последовательность шагов для достижения заданного результата

УК-3.4 Эффективно взаимодействует с другими членами команды, в т.ч. участвует в обмене информацией, знаниями и опытом, и презентации результатов работы.

*Знать:*

УК-3.4/Зн1 Эффективно взаимодействует с другими членами команды, в т.ч. участвует в обмене информацией, знаниями и опытом, и презентации результатов работы.

*Уметь:*

УК-3.4/Ум1 Эффективно взаимодействует с другими членами команды, в т.ч. участвует в обмене информацией, знаниями и опытом, и презентации результатов работы.

*Владеть:*

УК-3.4/Нв1 Эффективно взаимодействует с другими членами команды, в т.ч. участвует в обмене информацией, знаниями и опытом, и презентации результатов работы.

УК-6 Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни

УК-6.1 Применяет знание о своих ресурсах и их пределах (личностных, ситуативных, временных и т.д.) для успешного выполнения порученной работы

*Знать:*

УК-6.1/Зн1 Применяет знание о своих ресурсах и их пределах (личностных, ситуативных, временных и т.д.) для успешного выполнения порученной работы

*Уметь:*

УК-6.1/Ум1 Применяет знание о своих ресурсах и их пределах (личностных, ситуативных, временных и т.д.) для успешного выполнения порученной работы

*Владеть:*

УК-6.1/Нв1 Применяет знание о своих ресурсах и их пределах (личностных, ситуативных, временных и т.д.) для успешного выполнения порученной работы

УК-6.2 Понимает важность планирования перспективных целей собственной деятельности с учетом условий, средств, личностных возможностей, этапов карьерного роста, временной перспективы развития деятельности и требований рынка труда

*Знать:*

УК-6.2/Зн1

*Уметь:*

УК-6.2/Ум1

*Владеть:*

УК-6.2/Нв1

УК-6.4 Критически оценивает эффективность использования времени и других ресурсов при решении поставленных задач, а также относительно полученного результата.

*Знать:*

УК-6.4/Зн1

*Уметь:*

УК-6.4/Ум1

*Владеть:*

### 3. Место дисциплины в структуре ОП

Дисциплина (модуль) «Менеджмент» относится к обязательной части образовательной программы и изучается в семестре(ах): Очная форма обучения - 3, Очно-заочная форма обучения - 3.

В процессе изучения дисциплины студент готовится к видам профессиональной деятельности и решению профессиональных задач, предусмотренных ФГОС ВО и образовательной программой.

### 4. Объем дисциплины и виды учебной работы

#### Очная форма обучения

| Период обучения | Общая трудоемкость (часы) | Общая трудоемкость (ЗЕТ) | Контактная работа (часы, всего) | Внеаудиторная контактная работа (часы) | Зачет (часы) | Лекционные занятия (часы) | Практические занятия (часы) | Самостоятельная работа (часы) | Промежуточная аттестация (часы) |
|-----------------|---------------------------|--------------------------|---------------------------------|--|--------------|---------------------------|-----------------------------|-------------------------------|---------------------------------|
| Третий семестр  | 108                       | 3                        | 39                              | 1                                      |              | 22                        | 16                          | 69                            | Зачет                           |
| Всего           | 108                       | 3                        | 39                              | 1                                      |              | 22                        | 16                          | 69                            |                                 |

#### Очно-заочная форма обучения

| Период обучения | Общая трудоемкость (часы) | Общая трудоемкость (ЗЕТ) | Контактная работа (часы, всего) | Внеаудиторная контактная работа (часы) | Зачет (часы) | Лекционные занятия (часы) | Практические занятия (часы) | Самостоятельная работа (часы) | Промежуточная аттестация (часы) |
|-----------------|---------------------------|--------------------------|---------------------------------|--|--------------|---------------------------|-----------------------------|-------------------------------|---------------------------------|
| Третий семестр  | 108                       | 3                        | 23                              | 1                                      |              | 10                        | 12                          | 85                            | Зачет                           |
| Всего           | 108                       | 3                        | 23                              | 1                                      |              | 10                        | 12                          | 85                            |                                 |

### 5. Содержание дисциплины

#### 5.1. Разделы, темы дисциплины и виды занятий (часы промежуточной аттестации не указываются)

#### Очная форма обучения

| Наименование раздела, темы | Контактная работа | Те занятия | Практические занятия | Самостоятельная работа | Иные результаты образовательной деятельности |
|----------------------------|-------------------|------------|----------------------|------------------------|--|
|                            |                   |            |                      |                        |  |

|  | Всего      | Внеаудитор<br>р. | Лекционные | Практические | Самостояте | Планируемые<br>обучения, с<br>результатами<br>программы |
|--|------------|------------------|------------|--------------|------------|---|
| <b>Раздел 1. Теоретические основы менеджмента</b>            | <b>32</b>  |                  | <b>8</b>   | <b>4</b>     | <b>20</b>  | УК-2.1<br>УК-2.2<br>УК-2.3                              |
| Тема 1.1. Общая характеристика менеджмента                   | 9          |                  | 2          | 1            | 6          |   |
| Тема 1.2. Развитие теории и практики менеджмента             | 12         |                  | 4          | 1            | 7          |   |
| Тема 1.3. Постановка целей и планирование в организации      | 11         |                  | 2          | 2            | 7          |   |
| <b>Раздел 2. Проектное управление.</b>                       | <b>44</b>  |                  | <b>8</b>   | <b>8</b>     | <b>28</b>  | УК-3.1<br>УК-3.2<br>УК-3.3<br>УК-3.4                    |
| Тема 2.1. Сущность проекта                                   | 11         |                  | 2          | 2            | 7          |   |
| Тема 2.2. Организация как функция управления                 | 11         |                  | 2          | 2            | 7          |   |
| Тема 2.3. Мотивация деятельности. Контроль                   | 11         |                  | 2          | 2            | 7          |   |
| Тема 2.4. Принятие управленческих решений                    | 11         |                  | 2          | 2            | 7          |   |
| <b>Раздел 3. Управление в достижении целей.</b>              | <b>31</b>  |                  | <b>6</b>   | <b>4</b>     | <b>21</b>  | УК-6.1<br>УК-6.2<br>УК-6.4                              |
| Тема 3.1. Групповая динамика и руководство. Власть и влияние | 11         |                  | 2          | 2            | 7          |   |
| Тема 3.2. Лидерство: стиль, ситуация и эффективность         | 10         |                  | 2          | 1            | 7          |   |
| Тема 3.3. Самоменеджмент и эффективность управления          | 10         |                  | 2          | 1            | 7          |   |
| <b>Раздел 4. Промежуточная аттестация</b>                    | <b>1</b>   | <b>1</b>         |            |              |            | УК-2.1<br>УК-2.2<br>УК-2.3<br>УК-3.1<br>УК-3.2          |
| Тема 4.1. Зачет  | 1          | 1                |            |              |            | УК-3.3<br>УК-3.4<br>УК-6.1<br>УК-6.2<br>УК-6.4          |
| <b>Итого</b>   | <b>108</b> | <b>1</b>         | <b>22</b>  | <b>16</b>    | <b>69</b>  |   |

*Очно-заочная форма обучения*

| Наименование раздела, темы | Всего | Внеаудиторная контактная работа | Лекционные занятия | Практические занятия | Самостоятельная работа | Планируемые результаты обучения, соответствующие результатам освоения программы |
|----------------------------|-------|---------------------------------|--------------------|----------------------|------------------------|---|
|                            |       |                                 |                    |                      |                        |   |

|  |             |          |            |           |           |  |
|--|-------------|----------|------------|-----------|-----------|--|
| <b>Раздел 1. Теоретические основы менеджмента</b>            | <b>35,5</b> |          | <b>4,5</b> | <b>4</b>  | <b>27</b> | УК-2.1<br>УК-2.2<br>УК-2.3   |
| Тема 1.1. Общая характеристика менеджмента                   | 12          |          | 2          | 1         | 9         |  |
| Тема 1.2. Развитие теории и практики менеджмента             | 13          |          | 2          | 2         | 9         |  |
| Тема 1.3. Постановка целей и планирование в организации      | 10,5        |          | 0,5        | 1         | 9         |  |
| <b>Раздел 2. Проектное управление.</b>                       | <b>41,5</b> |          | <b>3,5</b> | <b>4</b>  | <b>34</b> | УК-3.1<br>УК-3.2<br>УК-3.3<br>УК-3.4   |
| Тема 2.1. Сущность проекта                                   | 10          |          | 1          | 1         | 8         |  |
| Тема 2.2. Организация как функция управления                 | 10,5        |          | 0,5        | 1         | 9         |  |
| Тема 2.3. Мотивация деятельности. Контроль                   | 11          |          | 1          | 1         | 9         |  |
| Тема 2.4. Принятие управленческих решений                    | 10          |          | 1          | 1         | 8         |  |
| <b>Раздел 3. Управление в достижении целей.</b>              | <b>30</b>   |          | <b>2</b>   | <b>4</b>  | <b>24</b> | УК-6.1<br>УК-6.2<br>УК-6.4   |
| Тема 3.1. Групповая динамика и руководство. Власть и влияние | 9,5         |          | 0,5        | 1         | 8         |  |
| Тема 3.2. Лидерство: стиль, ситуация и эффективность         | 11          |          | 1          | 2         | 8         |  |
| Тема 3.3. Самоменеджмент и эффективность управления          | 9,5         |          | 0,5        | 1         | 8         |  |
| <b>Раздел 4. Промежуточная аттестация</b>                    | <b>1</b>    | <b>1</b> |            |           |           | УК-2.1<br>УК-2.2<br>УК-2.3<br>УК-3.1<br>УК-3.2<br>УК-3.3<br>УК-3.4<br>УК-6.1<br>УК-6.2<br>УК-6.4 |
| Тема 4.1. Зачет  | 1           | 1        |            |           |           |  |
| <b>Итого</b>   | <b>108</b>  | <b>1</b> | <b>10</b>  | <b>12</b> | <b>85</b> |  |

## 5. Содержание разделов, тем дисциплин

### *Раздел 1. Теоретические основы менеджмента*

*(Очная: Лекционные занятия - 8ч.; Практические занятия - 4ч.; Самостоятельная работа - 20ч.; Очно-заочная: Лекционные занятия - 4,5ч.; Практические занятия - 4ч.; Самостоятельная работа - 27ч.)*

#### *Тема 1.1. Общая характеристика менеджмента*

*(Очная: Лекционные занятия - 2ч.; Практические занятия - 1ч.; Самостоятельная работа - 6ч.; Очно-заочная: Лекционные занятия - 2ч.; Практические занятия - 1ч.; Самостоятельная работа - 9ч.)*

Понятие менеджмента и его роли в общественном развитии. Методы управления. Организация как объект управления. Понятие об уровнях управления. Функции и роли руководителя.



### *Тема 1.2. Развитие теории и практики менеджмента*

*(Очная: Лекционные занятия - 4ч.; Практические занятия - 1ч.; Самостоятельная работа - 7ч.; Очно-заочная: Лекционные занятия - 2ч.; Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 9ч.)*

Предпосылки возникновения научных теорий в управлении. Школа научного управления. Административная (классическая) школа менеджмента. Школа человеческих отношений. Школа науки управления. Системный подход к управлению. Ситуационный подход к управлению. Новейшие исторические тенденции. Развитие управленческой мысли в отечественной науке. Американская модель менеджмента. Особенности японской модели менеджмента. Особенности западноевропейской модели менеджмента.

### *Тема 1.3. Постановка целей и планирование в организации*

*(Очная: Лекционные занятия - 2ч.; Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 7ч.; Очно-заочная: Лекционные занятия - 0,5ч.; Практические занятия - 1ч.; Самостоятельная работа - 9ч.)*

Цели организации. Иерархия целей. Критерии эффективности целей. Типы и модели планирования: управление по целям, единовременные и постоянные планы, ситуационные планы. Система планов на предприятии и их взаимосвязь. Принципы и методы планирования. Традиционные подходы к планированию. Современные подходы к планированию.

## **Раздел 2. Проектное управление.**

***(Очная: Лекционные занятия - 8ч.; Практические занятия - 8ч.; Самостоятельная работа - 28ч.; Очно-заочная: Лекционные занятия - 3,5ч.; Практические занятия - 4ч.; Самостоятельная работа - 34ч.)***

### *Тема 2.1. Сущность проекта*

*(Очная: Лекционные занятия - 2ч.; Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 7ч.; Очно-заочная: Лекционные занятия - 1ч.; Практические занятия - 1ч.; Самостоятельная работа - 8ч.)*

проекта. Организационные структуры. Качественные и количественные характеристики проекта. Определение результатов решения проектных задач. Проектирование решения конкретной задачи исходя из действующих правовых норм и имеющихся ресурсов и ограничений. Представление результатов решения конкретной задачи проекта.

### *Тема 2.2. Организация как функция управления*

*(Очная: Лекционные занятия - 2ч.; Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 7ч.; Очно-заочная: Лекционные занятия - 0,5ч.; Практические занятия - 1ч.; Самостоятельная работа - 9ч.)*

Суть и содержание функции организации. Делегирование, полномочия, ответственность. Факторы проектирования организации: внешняя среда, технология работы, стратегический выбор. Элементы проектирования организации: разделение труда и специализация; департаментизация и кооперация; связи в организации и координация; масштаб управляемости и контроля; иерархия в организации и ее звенность; централизация и децентрализация; дифференциация и интеграция. Типы организационных структур. Последовательность этапов разработки организационных структур.

### *Тема 2.3. Мотивация деятельности. Контроль*

*(Очная: Лекционные занятия - 2ч.; Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 7ч.; Очно-заочная: Лекционные занятия - 1ч.; Практические занятия - 1ч.; Самостоятельная работа - 9ч.)*

Понятие мотивации. Потребности, мотивы, стимулы, вознаграждения. Модель мотивации. Виды позитивной и негативной мотивации. Содержательные теории мотивации. Мотивация и компенсация. Факторы эффективности мотивации. Контроль, его место и значение в ряду функций управления. Виды, формы и стадии контроля. Этапы процесса контроля.

#### *Тема 2.4. Принятие управленческих решений*

*(Очная: Лекционные занятия - 2ч.; Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 7ч.; Очно-заочная: Лекционные занятия - 1ч.; Практические занятия - 1ч.; Самостоятельная работа - 8ч.)*

Природа процесса принятия решений. Управленческая проблема. Классификация управленческих решений. Модели принятия решения. Индивидуальные стили принятия решения. Этапы принятия рационального решения. Методы принятия и обоснования решений. Побуждение сотрудников к принятию управленческих решений.

### **Раздел 3. Управление в достижении целей.**

*(Очная: Лекционные занятия - 6ч.; Практические занятия - 4ч.; Самостоятельная работа - 21ч.; Очно-заочная: Лекционные занятия - 2ч.; Практические занятия - 4ч.; Самостоятельная работа - 24ч.)*

#### *Тема 3.1. Групповая динамика и руководство. Власть и влияние*

*(Очная: Лекционные занятия - 2ч.; Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 7ч.; Очно-заочная: Лекционные занятия - 0,5ч.; Практические занятия - 1ч.; Самостоятельная работа - 8ч.)*

Определение группы и команды. Формальные и неформальные группы в организации. Групповая социометрия. Этапы формирования группы. Факторы, влияющие на эффективность работы группы. Коммуникации в группах. Типы рабочих команд. Распространение командной работы. Преимущества и недостатки работы в командах. Управление конфликтами в командах.

Формы власти и влияния. Влияние путем убеждения. Делегирование полномочий как способ укрепления власти. Стратегии приобретения и удержания власти.

#### *Тема 3.2. Лидерство: стиль, ситуация и эффективность*

*(Очная: Лекционные занятия - 2ч.; Практические занятия - 1ч.; Самостоятельная работа - 7ч.; Очно-заочная: Лекционные занятия - 1ч.; Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 8ч.)*

Природа, определение и содержание понятия лидерства. Лидерство и управление. Теории лидерских качеств. Концепции лидерского поведения: три стиля руководства. Концепция вознаграждения и наказания. Заменители лидерства. Ситуационные модели лидерства.

#### *Тема 3.3. Самоменеджмент и эффективность управления*

*(Очная: Лекционные занятия - 2ч.; Практические занятия - 1ч.; Самостоятельная работа - 7ч.; Очно-заочная: Лекционные занятия - 0,5ч.; Практические занятия - 1ч.; Самостоятельная работа - 8ч.)*

Понятие самоменеджмента. Формулирование жизненных целей и планирование карьеры, принципы саморекламы, адаптации в новом коллективе и закрепления успеха. Управление временем и информацией. Правила личной организованности и самодисциплины. Планирование рабочего дня, рациональная организация работы. Методики тренировки памяти, интеллекта и навыков делового общения, способы управления стрессом.

### **Раздел 4. Промежуточная аттестация**

*(Очная: Внеаудиторная контактная работа - 1ч.; Очно-заочная: Внеаудиторная контактная работа - 1ч.)*

#### Тема 4.1. Зачет

(Очная: Внеаудиторная контактная работа - 1ч.; Очно-заочная: Внеаудиторная контактная работа - 1ч.)

Согласно положения КубГАУ о проведении промежуточной аттестации

### 6. Оценочные материалы текущего контроля

#### Раздел 1. Теоретические основы менеджмента

Форма контроля/оценочное средство: Задача

Вопросы/Задания:

##### 1. Установите последовательность

Определите верную последовательность проведения SWOT-анализ

1. выявление возможностей
2. определение сильных сторон
3. определение слабых сторон
4. выявление угроз
5. составление матрицы возможностей и угроз

2. Определите, какие из ниже перечисленных целей являются стратегическими, а какие финансовыми.

Определите, какие из ниже перечисленных целей являются стратегическими, а какие финансовыми

1. Увеличить долю фирмы на рынке с 5% до 10%.

1. Обеспечить рост доходов на 5%.
2. Обеспечить повышение качества продукции.
3. Добиться ежегодного увеличения объема продаж с 1 млрд. руб. до 2 млрд. руб. за 5 лет.
4. Раз в полтора-два года выходить на новый рынок.
5. Достигнуть 20% уровня доходов по акциям.
6. Добиться повышения цены акций.
7. Повысить репутацию фирмы среди клиентов.
8. добиться конкурентоспособности фирмы.
9. Добиться 100%-ного уровня удовлетворения запросов клиентов.
10. Расширить номенклатуру продукции.
11. Выделить 25-30% чистого дохода на выплату дивидендов.
12. Добиться лидерства в области технологий и инноваций.
13. Снизить издержки по сравнению с основными конкурентами.
14. 30% от общего объема продаж должно приходиться на товары, пущенные в производство за последние 5 лет.
15. Ликвидировать те направления деятельности, которые не приносят дохода и не вписываются в стратегию компании.
16. Увеличить прибыль на вложенный капитал.
17. Добиться увеличения притока денежных средств.
18. Обеспечить стабильный доход в период экономического спада.
19. Совершать селективные приобретения других фирм, которые могли бы дополнить деятельность фирмы.

3. К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца. Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами

Модель принятия решений В. Врума. Виктор Врум детально исследовал процессы принятия управленческих решений и различные варианты участия в них подчиненных. На основе этих исследований он формулирует возможные стили принятия решений руководителем, обозначаемые как автократический, консультативный и групповой.

Правило принятия решений

- А Решить самому
- Б Консультации один на один

- В Консультации в группе
- Г Фасилитация
- Д Делегирование

#### Описание

- 1 Менеджер принимает решение единолично и затем объявляет его группе. Для принятия решения он собирает информацию с членов группы и других лиц
- 2 Менеджер ставит проблему перед каждым членом группы индивидуально, выслушивает их соображения и затем принимает решение
- 3 На собрании менеджер ставит проблему перед группой, собирает их предложения и затем самостоятельно принимает решение
- 4 На собрании менеджер ставит проблему перед группой. Действуя как фасилитатор, определяет содержание проблемы и границы для поиска решения. Его цель - добиться содержательного обсуждения, а его идеи должны быть не более весомы, чем идеи остальных
- 5 Менеджер позволяет группе самостоятельно принять решение в пределах установленных границ. Члены группы сами диагностируют проблему и определяют процедуру решения. Менеджер не принимает непосредственного участия в работе группы

4. Определите правильную последовательность шагов в разработке стратегии

Определите правильную последовательность шагов в разработке стратегии

- 1 оценка внутренних возможностей
- 2 составление альтернативных планов
- 3 выбор стратегии
- 4 оценка внешней среды

5. Прочитайте текст и установите соответствие. Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами

Прочитайте текст и установите соответствие конкурентных сил М.Портера. Портер выделил пять главных сил, действия которых ведут к снижению прибыльности. Портер указывает, что задача каждой компании – найти такую сферу деятельности и применить в ней такие стратегии, при которых она будет испытывать наименьшее давление со стороны конкурентов.

- А новые конкуренты(новые игроки на рынке)
- Б существующие конкуренты в отрасли
- В компании, которые предлагают продукты-заменители
- Г влияние поставщиков
- Д влияние клиентов

- 1 оказывают влияние при заключении сделок на участников отрасли, выбирать клиентов, с которыми работать, а значит, влиять и на всю деятельность компаний.
- 2 могут оказывать влияние на конкурентоспособность товара компании на рынке, так как по факту являются потребителями готового товара и обеспечивают за счет удовлетворения своих потребностей существование рынка.
- 3 ограничивают потенциал рынка с точки зрения роста цен. Обычно оказывают влияние на установление верхней границы рыночных цен, что в условиях роста издержек производства и сырья снижает рентабельность компаний.
- 4 привносят на рынок новые производственные мощности, новые технологии, новые ресурсы, что может являться потрясением для отрасли, изменять поведение потребителей, задавать новые стандарты работы для существующих игроков.
- 5 Соперничество среди существующих конкурентов сводится к стремлению любыми силами улучшить свое положение на рынке, завоевать потребителей рынка.

6. Прочитайте текст и установите последовательность.

Разработка дерева целей проводится при следующей последовательности действий:

1. Построение итогового дерева целей.
2. Выделение подцелей;
3. Оценка значимости и существенности подцелей;
4. Проверка элементарности подцелей;
5. Проверка целей на реальность выполнения;
6. Определение генеральной цели социально-экономического развития;
7. Установите последовательность

Определите верную последовательность проведения SWOT-анализ

- 1 определение слабых сторон
- 2 выявление возможностей
- 3 выявление угроз
- 4 определение сильных сторо
- 5 составление матрицы возможностей и угроз

8. Прочитайте текст. Определите вид аналитического инструмента в разработке стратегии.

Оценка стратегических перспектив и фактического положения субъекта, которые мы получаем в результате изучения сильных и слабых сторон, возможностей и факторов риска, имеет стратегическую и управленческую ценность, потому что связывает в целом факторы внутренней и внешней среды и показывает, какие ресурсы и возможности понадобятся в будущем

9. Перечислить блоки факторов

Перечислите блоки факторов макро среды при проведении анализа внешнего окружения

10. Рассчитайте коэффициент. Ответ дать в процентах

. Рассчитайте коэффициент по приему персонала в организации.

Исходная информация следующая:

Количество принятых на работу сотрудников за год составило 150 чел.

Среднесписочная численность сотрудников-7825 чел.

11. Определите средние затраты на обучение одного студента в вузе на будущий учебный год.

Определите средние затраты на обучение одного студента в вузе на будущий учебный год.

Исходная информация следующая:

- постоянные затраты колледжа составляют 1 000 000 руб.,

- переменные 500 000 руб.

- в колледже обучаются 50 студентов

12. Рассчитайте показатель

Определите

потенциальный спрос в районе на постельное белье В одном из районов областного центра с численностью населения 216 тыс. чел. Предприятие работает два года, ежегодно реализуя в среднем 10–15 тыс. комплектов постельного белья. Аналогичную продукцию в указанном районе реализуют городская швейная фабрика (12 тыс. комплектов), а также иногородние швейные предприятия и оптовые поставщики (65 тыс. комплектов). Реально сложились следующие ассортимент и структура спроса на продукцию ООО «Хозяйка».

13. Расчитайте показатель. Ответ запишите в ед

Определите: потенциальную емкость рынка постельного белья в районе. В одном из районов областного центра с численностью населения 216 тыс. чел. Предприятие работает два года, ежегодно реализуя в среднем 10–15 тыс. комплектов постельного белья. Аналогичную продукцию в указанном районе реализуют городская швейная фабрика (12 тыс. комплектов), а также иногородние швейные предприятия и оптовые поставщики (65 тыс. комплектов). Реально сложились следующие ассортимент и структура спроса на продукцию ООО «Хозяйка».

14. Выберите правильный вариант из предложенных. Дайте обоснование выбора

Определите, какая продуктовая группа в стратегии соответствует данной характеристике:  
«Стараться сохранять или увеличивать долю своего бизнеса на рынке»

«Собаки»

«Дойные коровы»

«Трудные дети»

«Звезды»

15. Выберите правильные ответы из предложенных и обоснуйте их выбор.

Определите, какие конкурентные стратегии стоит использовать для зрелых отраслей:

ассортимента и количества товарных групп

оптимизация цепочки ценности

поиска рыночных ниш или сегментов сохранившегося спроса

стратегия «снятия сливок»

снижение издержек

16. Выберите метод. Дайте обоснование

3 Управление организационными изменениями может включать ряд

Методов. Выберите метод, применяемый при реализации организационных изменений. Дайте обоснование

1.Синтез и анализ

2.Метод декомпозиции

3.диагностика и осознание;

4.Абстрактный метод

## **Раздел 2. Проектное управление.**

*Форма контроля/оценочное средство: Задача*

*Вопросы/Задания:*

1. Установите соответствие. Поставьте цифры под соответствующими буквами

А Команда проекта

Б Группа в природе

В Группа человеческая

Г Команда

1 совокупность отдельных лиц, групп и/или организаций, привлеченных к выполнению работ проекта и ответственных перед руководителем проекта за их выполнение

2 социальная группа, в которой неформальные отношения между ее членами могут иметь большее значение, нежели формальные, а действительные роль и влияние конкретной личности не совпадают с ее официальным статусом и весом.

3 ограниченная в размерах общность людей, выделяемых из социального целого на основе определенных признаков (характера выполняемой деятельности, социальной или классовой принадлежности, структуры композиции, уровня развития и др.).

4 чета, купа, кучка, связь, сноп, цель, грезд, грезно, кружок, толпа

2. Установите соответствие. Поставьте цифры под соответствующими буквами

Установите соответствие Типа телосложения с особенностями внешнего вида

1. Астеник

2. Пикник

3. Атлетик

А Малый, средний или высокий рост, развитый крепкий скелет, выраженная мускулатура, пропорциональное крепкое телосложение, широкий плечевой пояс

Б В основном средний или высокий рост, хрупкое телосложение, плоская грудная клетка, узкие плечи, удлинённые худые конечности, вытянутое лицо, сильно развитые нервная система и головной мозг

В В основном средний или малый рост, выраженная жировая ткань, выпуклая грудная клетка, большой живот, круглая голова на короткой шее

3. Установите соответствие функций менеджмента и содержания. Запишите буквы под выбранными цифрами

1. планирование
2. организация
3. мотивация
- 4 контроль

А побуждение к действию; психофизиологический процесс, управляющий поведением человека, задающий его направленность, организацию, активность и устойчивость; способность человека деятельно удовлетворять свои потребности

Б это функция управления, задачей которой является формирование эффективной структуры ор-ганизации, а также обеспечение ее всеми необходимыми ресурсами для нормальной работы – персоналом, материалами, оборудованием, зданиями, денежными средствами и т. д.

В это процесс определения целей, разработки стратегий и определения действий, необходимых для достижения этих целей.

Г то функция управления, представляющая собой систему наблюдения и проверки процесса функционирования объекта в соответствии с принятыми управленческими решениями, а также позволяющая выявить отклонения в намеченных целях и принимать при необходимости корректирующие меры

4. Установите соответствие функций менеджмента и их содержания в управлении магазином. Под цифрами запишите соответствующие буквы

Сопоставьте сущность реализации основных функций менеджмента в управлении магазином

- 1 Планирование
- 2 Организация
- 3 Мотивация
- 4 Контроль
- 5 Координация

А Контроль рабочего времени и качества работы продавцов, количества товаров на складе, объемов продаж

Б Распределение обязанностей между консультантами; отчетность кассиров перед старшим кассиром

В Премии за лучшее обслуживание покупателей; профессиональный рост: стажер-продавец - ст.продавец

Г Определение объемов поставок товаров; рабочих смен продавцов; времени поставки товаров

Д Совместная работа консультантов и кассиров; решение спорных ситуаций; оперативная связь споставщиком

5. Установите соответствие. Под цифрами запишите соответствующие буквы

Установите соответствие названия научной школы менеджмента и ее главного базиса

- 1 Школа научного управления
- 2 Школа административного управления
- 3 Школа человеческих отношений и поведенческие науки
- 4 Школа количественных методов

А возникла в результате бурного развития точных наук, создавших благоприятную среду для использования в науке управления последних достижений в области компьютеризации, математики, физики и др

Б основана на научном подходе, разработанном Анри Файолем, главная идея которого — рациональное, построение организации как иерархической структуры

В как научное направление являются естественным продолжением упомянутой выше школы научного

управления и логично дополняют ее пониманием важности психологической составляющей в трудовой деятельности человека. Авторами школы человеческих отношений считают Мери Фоллет

и Элтона Мейо

Г создана Фредериком Уинслоу Тейлором. Суть подхода гласит: «Управление должно иметь свои законы, научные методы, формулы, принципы. Оно должно быть основано на измерениях, рационализации, систематическом учете»

6. Установите соответствие типа управления и содержательного подхода. Под цифрами поставьте соответствующие буквы

1. Авторитарный стиль управления
2. Демократический стиль управления
3. Либеральный стиль управления
4. Наставнический стиль управления
5. Поддерживающий стиль управления

А характеризуется единоличной властью менеджера, который принимает решения, не советуясь с подчиненными, устанавливает четкие правила, ожидает беспрекословного выполнения.

Б предполагает минимальное вмешательство менеджера в работу подчиненных. Коллектив получает свободу и автономию в выполнении задач.

В характеризуется вовлечением подчиненных в процесс принятия решений. Руководитель консультируется с командой, собирает идеи, мнения, но окончательное решение принимает самостоятельно.

Г характеризуется тем, что менеджер выступает в роли наставника и советника для подчиненных. Руководитель предоставляет поддержку, обучение, помогает сотрудникам развиваться, совершенствоваться.

Д характеризуется созданием со стороны менеджера благоприятной атмосферы, поощрением сотрудничества, командной работы, эмоционального благополучия персонала.

7. Установите соответствие уровня управления и его основных задач. Под цифрами поставьте соответствующие буквы

1. Высший
2. Средний
3. Низший

А Непосредственная организация работников, занятых основной деятельностью, контроль за использованием сырья и оборудования.

Б Координация работы нижестоящих руководителей, руководство отдельными подразделениями.

В Формирование целей организации, разработка долгосрочных планов, взаимодействие организации с внешней средой.

8. Установите соответствие роли и знания в матрице компетенций. Под буквой установите соответствующую цифру

Роль:

- А Заказчик проекта
- Б Менеджер проекта
- В Администратор проекта
- Г Функциональный специалист (член команды проекта)

1. Предметные функциональные знания.

Основы управления проектами.

Планирование функциональных задач.

Принципы отчетности

2. Общий менеджмент. Управление программами и портфелями проектов.

Управление стратегическими рисками.



## Маркетинг

3 Планирование и контроль проекта.  
Организация проектной отчетности.  
Проведение совещаний.  
Принципы проектного документооборота.  
Подготовка решений

4 Целеполагание. Планирование и контроль проекта.  
Принципы работы с командой.  
Основные стандарты по управлению проектами.  
Теории мотивации

9. Установите соответствие уровня управления и типа менеджера. Поставьте под цифрами соответствующие буквы

1. Высший
- 2 Средний
- 3 Низший

- А Руководители, не имеющие в подчинении руководителей
- Б Все остальные руководители организации, не отнесенные к высшему и низовому уровням.
- В Руководитель организации и его заместители

10. Установите соответствие типа организационной структуры и ее признаков. Под цифрами запишите соответствующие буквы

1. Линейная структура
2. Линейно-функциональная (штабная)
3. Функциональная структура
4. Дивизиональная структура

А включает два блока: один занят производством, другой - реализацией товара. В ее рамках определяются права и обязанности всех участников. Она используется в небольших фирмах с однородной и несложной технологией. Управление осуществляется по схеме: директор, управляющий производством, мастер производства, исполнители (рабочие)

Б структура образуется путем создания специализированных служб(штатов) при каждом линейном руководителе. Например, при управляющем по производству создаются службы (штаты): снабжения, сборки, упаковки, транспортировки и т.д.

В строится не по функциональному признаку, а по продуктам, рынкам или по группам обслуживаемых потребителей. Каждое подразделение рассматривается как «центр реализации», «центр прибыли», «центр инвестиций». Администрации фирмы подчиняются только общие отделы (финансовый, юридический).

Г представляет собой модификацию линейноштабной структуры. Разница в том, что персонал штабов функциональной структуры наделен не совещательно - исполнительными правами, а правом руководства и принятия ответственных решений.

11. Установите соответствие. Под цифрами запишите выбранные буквы  
Жизненный цикл развития команды проекта. Установите стадию и ее характеристики

1. Формирование
2. Барактанье
3. Нормализация
4. Исполнение
5. Закрытие

А Эффективная совместная работа. Появление синергетического эффекта от совместной работы.

Получение удовольствия от совместной работы и решения сложных задач.

Высокая степень личной и командной ответственности. Высокая производительность.

Минимальное число конфликтов. Работа на результат

Б Начало реального воздействия ограничений и правил совместной работы на членов команды.

Попытки смены, перестановки приоритетов и лидеров. Сопротивление ограничениям.

Большое количество конфликтов и спорных ситуаций

В Возрастание ответственности и сплоченности. Повышение эффективности и производительности.

Слаживание коллектива и появление неформальных связей. Окончательно фиксируются правила

принципы работ

Г Знакомство – все присматриваются к друг другу, определяют свою роль в команде

(формальную и

неформальную), анализируют, кто реально обладает властью, кто является ответственным.

Определяются правила взаимодействия и совместной работы

Д Появление размышлений о существовании после проекта. Беспокойство о своем

будущем. Беспокойство об оценке собственного вклада в проект, бонусах и премиях.

Нежелание расставаться и заканчивать проект, явный или скрытый саботаж завершения проекта

12. Установите соответствие. Под цифрами запишите выбранную букву

Сопоставьте жизненную стадию команды проекта и результат стадии

- 1.. Формирование
2. Барактанье
- 3.. Нормализация
4. Исполнение
5. Закрытие

А Слаженная команда. Эффективность и активность членов команды. Синергетический эффект от совместной работы

Б Признание лидерства менеджера проекта. Выделение неформальных лидеров. Согласие с установленными правилами

В Готовность к совместной работе. Умение взаимодействовать под руководством менеджера проекта и без него

Г Ощущение себя частью группы. Примерное понимание общих правил совместной работы

Д Безболезненный роспуск команды. Распределение бонусов и поощрений. Возможность гордиться результатами проекта и своим участием в нем

13. Прочитайте текст. Дайте ответ

Какой стиль управления имеет следующие особенности постановки задач:

Четкое однозначное определение задачи. Определение конкретных, измеримых показателей выполнения (метры, тонны и т.д.). Единственно возможное решение. Минимизация возможности ошибиться. Отсутствие потребности творческого поиска, анализа или сложной разработки решений

14. Прочитайте текст. Дайте ответ

Характеристика какого стиля управления имеют следующие постановки задач:  
Совместный поиск формулировки задачи. Корректная формулировка задачи. Соответствие регламентным и распорядительным документам

15. Прочитайте текст. Дайте ответ

Какой стиль управления предполагает следующие характеристики постановки задач:  
Определение решаемой проблемы руководителем. Постановка задачи в терминах. ЧТО необходимо сделать, а не КАК это сделать. Определение доступных исполнителю ресурсов.  
Определение правил приемки итогового результата

16. Прочитайте текст. Дайте развернутый ответ

Вы ведете отбор кандидатов на вакантную должность в Вашу фирму. При разговоре с некоторыми из них Вы выясняете, что они не имеют своей целью получение работы в Вашей фирме. Каких кандидатов Вы отберете для работы: тех, кто стремится к работе именно в Вашей фирме, или будете руководствоваться какими-либо другими критериями?

17. Прочитайте текст. Дайте развернутый ответ

Вы – начальник отдела крупного предприятия, у Вас в подчинении находится 50 служащих. Некоторые Ваши подчиненные постоянно обращаются к Вам за советом или рекомендациями по вопросам, которые должны решать самостоятельно, и тем самым отвлекают Вас от неотложных и более важных дел. Как Вы поступите в этой ситуации и есть ли в сложившейся ситуации Ваша вина как руководителя?

18. Рассчитайте показатель. Ответ дайте в единицах

В одном из районов областного центра с численностью населения 216 тыс. чел. Предприятие работает два года, ежегодно реализуя в среднем 10–15 тыс. комплектов постельного белья. Аналогичную продукцию в указанном районе реализуют городская швейная фабрика (12 тыс. комплектов), а также иногородние швейные предприятия и оптовые поставщики (65 тыс. комплектов). Реально сложились следующие ассортимент и структура спроса на продукцию ООО «Хозяйка».

Определите потенциальную емкость рынка постельного белья в районе;

19. Прочитайте текст. Ответ дайте в процентах

Объем товарной продукции по отчету прошлого года составил на предприятии 5 400 тыс. р. Численность рабочих – 600 чел. По плану на следующий год предусматривается рост производительности труда на 10 % и снижение численности рабочих на 20 чел.

Определите:

объем товарной продукции по плану на год;

20. Рассчитайте показатель. Ответ дайте в тоннах

План выпуска изделий на квартал установлен в размере 4 500 шт. Норма расхода стали на одно изделие – 12 кг. Сталь поступает на предприятие каждые 10 дн. Среднее время задержки поставки стали – 4 дн.

21. Прочитайте. Дайте подробный ответ

Какие элементы содержит в себе "Стратегическое видение"

22. Прочитайте текст. Дайте развернутый ответ

Бизнес-аналитик в команде и тех лид не находят общий язык и постоянно конфликтуют, обвиняя друг друга в некомпетентности. Аргументы для подтверждения своей точки зрения есть у обоих, личной неприязни до этого проекта не было замечено. Что можно было сделать чтобы уменьшить вероятность такой ситуации? Какие варианты решения конфликта есть сейчас?

23. Прочитайте текст. Дайте развернутый ответ

Один из наиболее опытных разработчиков в команде проекта, где Вы менеджер проекта, постоянно возмущается техническими решениями, которые принимает технический контакт на стороне клиента. Он считает эти решения неверными и пророчит в будущем проблемы, которые будут вызваны последствиями этих решений. Вы начинаете замечать, что эффективность этого разработчика снизилась. Что вы сделаете в такой ситуации, чтобы исправить негативное влияние на проект?

24. Прочитайте текст. Дайте ответ

# \_\_\_\_\_ организации обычно описывает нынешний бизнес организации; в ней содержится общая характеристика сегодняшних возможностей организации, ее целевой аудитории, видов деятельности и структуры бизнеса

25. Рассчитайте показатель. Ответ дайте в тыс.руб

. Определите величину прироста устойчивых пассивов в планируемом году, если задолженность рабочим и служащим по заработной плате на начало года составила 93,3 тыс. р. Плановый годовой фонд заработной платы персонала предприятия составляет 4 320 тыс. р. Заработная плата планируется к выдаче 10 числа каждого месяца. Отчисления на социальные нужды – 30 %.

26. Прочитайте . Выберите правильный ответ. Дайте обоснование выбора

Управление организационными изменениями может включать ряд Методов. Выберите метод, применяемый при реализации организационных изменений. Дайте обоснование

- 1.Синтез и анализ
- 2.Метод декомпозиции
- 3.диагностика и осознание;
- 4.Абстрактный метод

27. Прочитайте текст. Выберите вариант ответа. Дайте обоснование

Руководитель небольшой компании попросил менеджера по персоналу принять на работу дочь одного очень важного для компании партнера. Дочь партнера много лет нигде не работала и хотела больше быть среди людей. Никаких амбиций по поводу карьеры в компании не проявляла. Основная цель была в том, чтобы девушка почувствовала себя востребованной. Менеджер по персоналу не стала предлагать ее кандидатуру в линейные подразделения и приняла девушку к себе на должность специалиста по кадрам. Ей предложили освоить простейшие функции и выполнять их по мере возможностей. В результате основными, наиболее качественными навыками, которые она приобрела за время адаптации, стали: прием входящих документов, внесение учетной записи, расфасовка по папкам корпоративной документации. В течение нескольких месяцев все были довольны, и работа выполнялась своим чередом. Через полгода освободилось место ведущего специалиста по документообороту. Пока решали найти человека со стороны или выбрать из своих, директор вызвал руководителя отдела персонала с предложением повысить недавно принятую дочь партнера, по его просьбе. Зная, что в отделе есть сотрудницы, которые больше подходят на должность ведущего специалиста, менеджер по персоналу не могла отдать эту должность новой работнице, но и генерального директора она не могла поставить в неудобное положение перед партнером.

Варианты ответов:

1. Соискатель принимает сторону генерального директора и объясняет это тем, что все равно в компаниях все, кто ниже руководителя компании, ничего не решают. Как скажет руководство, так все и делают. Избежать такой ситуации нельзя было.
- 2.Соискатель придерживается мнения, что справедливо было бы все – таки подумать о тех, кто давно работает в коллективе и предложить дочери партнера альтернативное решение. Например, предлагает, что можно кого. -то из коллектива повысить, а ее (дочь) поставить не на место ведущего специалиста, а на место простого специалиста, которого перевели. Избежать вряд ли можно было, так как невозможно же предугадать, как будут развиваться события.
- 3.Соискатель предполагает, что основанием для отказа могут быть нормы политики подбора, запрещающие прием на работу родственников учредителей или партнеров компании. Но теперь, когда глава отдела уже столкнулась с этой проблемой, ей нужно принять решение с учетом всех сторон и повысить кого-то из более квалифицированных, а дочери партнера предложить что-то другое. Иначе решение в пользу только одной стороны может испортить взаимоотношения между коллективом и руководителем

28. Прочитайте текст. Выберите правильный ответ. Дайте обоснование

Инна – руководитель секретариата крупного холдинга. Помимо других обязанностей она занималась поиском поставщиков для обеспечения жизнедеятельности офиса. Руководитель компании не был доволен прежним поставщиком канцелярских товаров и попросил Инну найти оптимальную замену. Она изучила потребности подразделений, утвердила бюджет. На основании спроса и выделенных средств выбрала две компании – «П...» и «К...». У них был сходный ассортимент и сопоставимые цены. Организация «П...» предложила Инне личное вознаграждение. В итоге она остановила свой выбор на этой компании. После первой поставки она провела опрос, который показал, что все подразделения довольны качеством канцелярских товаров. Через несколько месяцев она сделала опять заказ. Но в этот раз качество было хуже. Недовольство дошло до руководителя. Инне сделали замечание и попросили сменить поставщика. Она попала в сложную ситуацию, так как уже взяла вознаграждение и за третий заказ.

Оцените действия Инны. Что делать ей в сложившейся ситуации?

Варианты ответов:

1. Считает, что ничего плохого Инна не сделала. Реальность такова, что многие получают откаты от поставок. Это способ получить дополнительный заработок. Надо платить сотрудникам конкурентную зарплату, и тогда таких ситуаций не будет. Предлагает Инне вернуть взятые деньги за третий заказ и сменить поставщика.

2. Осуждает действия Инны, говорит, что ей надо во всем признаться руководителю и вернуть все деньги, которые она взяла у поставщика. А начальнику советует тщательнее подбирать персонал на такие должности и не доверять Инне выбирать поставщиков.

3. Говорит – действительность такова, что такие случаи нередки в компаниях. И если уж Инна решила брать вознаграждение, она должна была подумать, какие последствия могут быть, если кто-то узнает об этом. Стоит ли рисковать, ведь так можно лишиться хорошей должности, потерять доверие руководителя и впоследствии иметь плохие рекомендации.

29. Прочитайте текст. выберите верный ответ. Дайте обоснование

В отдел персонала пришла новая сотрудница Ирина М. Руководитель отдела познакомила ее с коллегами, провела экскурсию по офису, показала, где можно взять образцы документов, поставила задачи на неделю. Через какое-то время девушка обратилась за помощью к сотруднице отдела Юлии Д., которая подробно объяснила ей все нюансы. Через несколько часов Ирина опять спросила про то, о чем Юлия уже ей подробно рассказывала. Но, несмотря на это, Юлия спокойно повторила все сказанное, еще раз объяснила, где взять нужные документы. Через несколько дней просьбы пояснить что-либо повторились, а потом дошло до того, что Ирина стала дергать Юлию по любому самому незначительному вопросу. Однажды Юлия не выдержала и нагрубила новой сотруднице, а Ирина пожаловалась на нее руководителю, что та не помогает ей адаптироваться.

Как должен поступить в такой ситуации руководитель? Что нужно было сделать Юлии, когда Ирина стала доставать ее постоянными вопросами?

Варианты ответов

1. Обвиняет Юлию в грубости и отсутствии выдержки. Нужно было войти в положение новичка, помочь ему адаптироваться, а не грубить ему. Предлагает руководителю побеседовать с Юлией и отчитать ее за такой поступок. Так она только нарушает атмосферу и не строит отношения в коллективе

Такой ответ показывает, что человек односторонне анализирует ситуацию, склонен принимать чью-то сторону. Не умеет находить компромисс, категоричен в суждениях.

2. Считает, что вины Юлии нет, любой человек так бы мог поступить. Вся проблема в Ирине, которая не может понять своих обязанностей. Предлагает еще раз изучить ее компетенции,

может быть взяли не того человека. И если Ирина не справляется, надо расстаться с ней.

3. Предлагает руководителю побеседовать с Юлией, чтобы выяснить, что произошло на самом деле, на какие вопросы ей приходилось отвечать и как часто. Попросить ее быть сдержаннее. А также поговорить с Ириной на предмет того, что ей непонятно. Предлагает назначить Ирине наставника, который будет вводить ее в курс дел

30. Прочитайте текст. Выберите правильный ответ. Дайте обоснование

Вы – руководитель отдела, и случайно услышали, как подчиненные смеялись над заказчиком, который пожаловался на одного из них.

Ваши действия:

- ничего не делать;
- сделать сотрудникам замечание;
- вместе с сотрудниками утвердить стратегию реакций на жалобы;
- потребовать профессионального подхода от сотрудников в электронном письме.

### **Раздел 3. Управление в достижении целей.**

*Форма контроля/оценочное средство: Задача*

*Вопросы/Задания:*

1. Установите соответствие. Запишите в ответе под буквами соответствующие цифры

Установите соответствие роли и знания в матрице компетенций

Роль

- А Заказчик проекта
- Б Менеджер проекта
- В Администратор проекта
- Г Функциональный специалист (член команды проекта)

Знания

- 1 Предметные функциональные знания. Основы управления проектами. Планирование функциональных задач. Принципы отчетности
- 2 Целеполагание. Планирование и роль проекта. Принципы работы с командой. Основные стандарты по управлению проектами. Теории мотивации
- 3 Планирование и контроль проекта. Организация проектной отчетности. Проведение совещаний. Принципы проектного документооборота. Подготовка решений
- 4 Общий менеджмент. Управление программами и портфелями проектов. Управление стратегическими рисками. Маркетинг

2. Установите соответствие. Запишите соответствующие буквы под цифрами

Установите соответствие роли и навыков в матрице компетенций

Роль

- А Заказчик проекта
- Б Менеджер проекта
- В Администратор проекта
- Г Функциональный специалист (член команды проекта)

Навык

- 1 Умение видеть перспективу. Структурированное мышление. Умение слушать. Убедительность
- 2 Ориентация на результат, а не на процесс. Настойчивость. Инициативность. Гибкость. Этичность
- 3 Пунктуальность. Ответственность. Аккуратность. Требовательность
- 4 Исполнительность. Бесконфликтность. Гибкость

3. Установите правильную последовательность

В развитии науки самоменеджмента выделяют следующие этапы:

1. этап систематизации знаний в технике личной работы.
2. этап разделения ответственности
3. этап выделения областей знаний в науке самоменеджмента
4. этап делегирования полномочий;
5. этап проб и ошибок

4. Прочитайте. Дайте правильные ответы.

Определите

истинность/ложность представленных ниже утверждений.

Истинное утверждение отметьте знаком «+», а ложное – «-».

1. Норма управляемости не зависит от способностей менеджера.
2. Субъект управления - это управляемая система.
3. Миссия раскрывает смысл существования организации.
4. Бизнесмен и менеджер – понятия одинаковые.
5. Суть административной теории А.Файоля образуют 6 принципов управления
6. Менеджмент можно определить как умение добиваться поставленных целей, направляя труд, интеллект и поведение людей, работающих в организации.
7. Функциональное разделение управленческого труда представляет собой деление труда по вертикали.
8. Ситуационная концепция управления призвана обеспечить целенаправленное поведение организации в изменяющихся условиях среды, эффективность достигается только при условии равновесия внутренней среды организации и равновесия между системой и общей ситуаций.

5. Установить соответствие роли и возможных слабостей. Под цифрами запишите выбранные буквы

Роли и описание вклада в работу команды и Возможных слабостей

1. Генератор идей: креативность, воображение, своеобразие, необычность. Решает сложные проблемы
2. Исследователь: экстраверт, энтузиазм, общителен. Не упускает возможности, развивает контакты
3. Координатор: зрелость, уверенность, хороший руководитель. Разъясняет цели, стимулирует принятие решения, делегирует полномочия
4. Творец: поиск, динамичность, преодоление давления. Напористость и смелость в преодолении препятствий

А Склонность к провокациям. Обижает чувства других людей

Б Чрезмерный оптимизм. Потеря интереса если проходит первоначальный энтузиазм

В Часто воспринимается как манипулятор. Разгружает персональную работу

Г Игнорирует случайности. Слишком занят, чтобы эффективно обмениваться информацией

6. Установите соответствие ролей в команде по тесту Белбина. Запишите под цифрами соответствующие буквы

1. Эксперт: рассудительность, стратегия, проницательность. Видит все возможности. Умеет дать точную оценку
2. Дипломат: сотрудничество, мягкость, восприимчивость, дипломатия. Умеет слушать, строить, и предотвращать трения
3. Реализатор: дисциплинированность, надежность, консерватизм, практичность. Превращает идеи в практические действия
4. Исполнитель: старательность, кропотливость, добросовестность, щепетильность. Находит ошибки и упущения, выполняет все вовремя

А Недостаток гибкости. Медленно реагирует на новые возможности

Б Нерешительность в спорных ситуациях

В Недостаток напористости, неумение воодушевлять других

Г Склонен к чрезмерному беспокойству. Неохотно делегирует полномочия

7. Установите соответствие этапов карьеры и содержания этапа. Запишите под цифрами соответствующие буквы

Установите соответствие этапов карьеры и содержания этапа.

- 1 этап: - подготовительный (18 – 22 год)
- 2 этап – адаптационный (23-30 лет)
- 3 этап – стабилизационный (30-40 лет)
- 4 этап – консолидация (40-50 лет)
- 5 этап – зрелости (50-60 лет)
- 6 этап – завершающий (после 60 лет)

А связан с получением профессионального образования. Карьеры в собственном смысле здесь нет

Б продолжение карьерного роста

В завершается разделения сотрудников. Начало карьерного роста для перспективных молодых специалистов.

Г начало работы в должности. Адаптация в коллективе. Начинается процесс разделения новых сотрудников на перспективных и неперспективных

Д период передачи знаний молодым сотрудникам

Е подготовка к уходу на пенсию

8. Ознакомьтесь с представленным ниже перечнем дел. Распределите приоритеты выполнения задач согласно матрице Эйзенхауэра.

Перечень дел:

- Полить цветы;
- Посмотреть фильм;
- Навести порядок в рабочих файлах.
- Перевести статью (обещала подруге)
- Составить план рассказа (приоритет: хочу писать книги)
- Пройти интервальную тренировку (приоритет: здоровье)
- Дописать заказ (обязательство перед заказчиком)
- Провести время с мужем (приоритет: семья, любовь)
- Купить корм коту (закончился)

9. Установите соответствие и проведите ранжирование

Вы ведете рекламную кампанию для интернет-магазина. Цель на месяц – получить больше клиентов.

Задачи:

- составить контент-план;
- проанализировать результаты прошлой кампании;
- связаться с партнерами;
- распределить задачи между сотрудниками;
- найти новые каналы продвижения;
- проанализировать конкурентов;
- сделать отчет о работе;

10. Установите соответствие. Поставьте выбранные буквы под цифрами

Установите соответствие характеристики ключевых изменений, которые могут произойти в деятельности менеджеров благодаря новым технологиям:

- 1. Автоматизация аналитической работы
- 2. Использование искусственного интеллекта
- 3. Блокчейн
- 4. Большие данные (Big Data)



А Алгоритмы и программное обеспечение могут автоматизировать многие процессы, связанные с сбором и первичной обработкой данных, что позволит специалистам концентрироваться на более сложных и стратегически важных задачах.

Б Обработка и анализ огромных массивов данных позволят получать более глубокие и точные инсайты о потенциальных экономических рисках.

В Технология распределенного реестра может применяться для создания прозрачных и безопасных систем, минимизируя риски мошенничества и коррупции.

Г ИИ может помогать в выявлении сложных паттернов и угроз, которые трудно обнаружить традиционными методами.

11. Установите соответствие. Поставьте выбранные буквы под цифрами

Установите соответствие названия технологии и ключевых изменений, которые могут произойти в их деятельности благодаря новым технологиям

1. Облачные технологии
- 2 Кибербезопасность
3. Обучение с подкреплением и виртуальная реальность
4. Сетевая децентрализация

А Облачные платформы и приложения позволят специалистам по финансовой безопасности иметь доступ к данным и инструментам в любое время и из любой точки мира

Б Могут быть использованы для тренировок и симуляций различных ситуаций, связанных с финансовой безопасностью.

В С учетом перехода к цифровой экономике кибербезопасность становится одним из ключевых аспектов финансовой безопасности.

Г Технологии, такие как 5G и edge computing, позволяют создавать децентрализованные сетевые структуры, что может изменить подходы к обеспечению финансовой безопасности.

12. Установите соответствие. Поставьте под цифрами выбранные буквы

Ознакомьтесь с этапами карьеры специалиста по финансовой безопасности. Установите соответствие компетенций и этапов карьеры

1. Стажер / Младший специалист.
2. Специалист по финансовой безопасности.
3. Старший специалист / Ведущий специалист по финансовой безопасности.
4. Руководитель отдела финансовой безопасности.
5. Директор по финансовой безопасности.

А компетенции в области координации деятельности отдела, разработки стратегии безопасности на корпоративном уровне и взаимодействия с руководством компании.

Б компетенции в области проведения анализа, выявления угроз, разработки и реализации мероприятий по предотвращению экономических рисков и угроз.

В Ведущий специалист по финансовой безопасности – компетенции в области глубокого анализа и стратегического планирования, разработки и внедрения новых методов и подходов в области финансовой безопасности.

Г компетенции в области первичного анализа данных, сбора информации и поддержания работоспособности используемых инструментов и систем.

Д компетенции в области управления финансовой безопасностью на уровне всей организации, разработки и принятия стратегических решений и координации деятельности различных подразделений.

13. Прочитайте текст. Дайте ответ

Постройте карьерную лестницу для специалиста по финансовой безопасности предприятия с указанием на каждом этапе должности и функциональных обязанности.

14. Прочитайте, дайте ответ

. Вы работаете старшим менеджером в компании. Один из отделов, которым Вы руководите, называется «Отдел организации трудовой деятельности». Вы отвечаете за передвижение сотрудников внутри компании, сопровождаете все процессы распределения рабочей нагрузки. Сотрудников отдела трое, и они работают в различных подразделениях, выполняя рутинную и

бумажную работу, фиксируют ритмы труда сотрудников, делают фотографию рабочего места, считают, сколько фактических часов выработывает каждый сотрудник. По сути их работа четко регламентирована и хорошо организована, поэтому Вам не нужно постоянно делать промежуточные проверки. Они отчитываются перед Вами раз в месяц и подают готовые переработанные данные. Ваш непосредственный руководитель – заслуженный и добросовестный человек, который скоро уходит на пенсию, о чем он не раз говорил. Конечно, его принципы и методы управления коллективом уже не отвечают требованиям современности, но работа отдела не вызывает нареканий со стороны главы компании. К тому же он смело полагался на самодостаточных сотрудников, которые обладают хорошими аналитическими способностями. Один из сотрудников хочет поговорить с Вами по поводу плана своего карьерного развития. Вы не очень хорошо с ним знакомы, просто иногда сталкивались на работе и знаете, как его зовут и в каком отделе он работает. Вы подняли его личное дело и выяснили, что этот работник обладает очень высокой квалификацией, но интроверт, неохотно дает рекомендации и не принимает активного участия в решении задач отдела. У Вас сложилось впечатление, что предпосылок к высокому карьерному развитию у коллеги нет.

Вам нужно получить о сотруднике как можно больше информации. Какие источники Вы используете?

#### 15. Прочитайте. Дайте ответ

Рынок общественного питания растет очень интенсивно. В течение последних лет объем услуг в России вырос более чем на 30 %. Современное поколение потребителей предпочитает все больше питаться вне дома. Одной из причин увеличения рынка является рост покупательной способности граждан. Сходить в ресторан или кафе означает не только утолить голод, но и провести время в приятной обстановке. Для тех, чей рабочий день расписан по минутам, удобно питаться фаст-фудом. Основным в такой ситуации становится скорость приготовления пищи и обслуживания. Многие признают, что сами готовили бы себе еду, если бы деловой ритм жизни не принуждал действовать всегда быстро. Поэтому для компании, в которой Вы работаете, первой и явной задачей является обеспечить быстрое обслуживание. А этот фактор влияет на ассортиментную политику, так как есть блюда, которые можно приготовить довольно быстро, а есть те, которые требуют длительного времени приготовления и поэтому не могут быть включены в меню. Наряду с ассортиментом предприятию нужно соблюсти следующие требования к обслуживанию: – скорость работы с клиентами: меню понятно и наглядно, продажа ведется через несколько касс, пространство удобно для перемещения; – блюда адаптированы для быстрого приготовления; – минимальное обслуживание в стационарных точках (основная обязанность сотрудников – следить за чистотой столов, полов); – отработанные технологии и найм неквалифицированного персонала, то есть главное требование не образование, а выполнение норм гигиены и наличие медицинской карты.

Какой персонал Вам понадобится, чтобы все требования работодателя выполнить? Какие источники поиска наиболее приемлемы для решения данной задачи?

#### 16. Рассчитать показатель. Ответ дать в тыс.руб

Рассчитайте годовую прибыль предприятия, если доход за год составил 2,5 млн рублей, годовые переменные издержки составили 0,5 млн рублей, постоянные издержки составили 1,2 млн рублей.

#### 17. Рассчитайте показатель. Ответ дайте в процентах

Рассчитайте рентабельность продаж, если доход за год составил 2,5 млн рублей, годовые переменные издержки составили 0,5 млн рублей, постоянные издержки составили 1,2 млн рублей. .

#### 18. Рассчитайте показатель. Ответ дайте в тыс.руб

Рассчитать годовую экономию предприятия в связи с использованием аутсорсинга при следующих условиях:

В следующем году на машиностроительном предприятии планируется в связи с использованием аутсорсинга закупить 1500 готовых деталей по 347 рублей за штуку, прежде

эти детали производились на самом предприятии. Также потребуется заплатить за доставку, по 95 рублей за одну деталь.

Себестоимость одной детали была равна 600 рублей.

19. Рассчитайте показатель. Ответ дайте в рублях

Переменные издержки на единицу продукции в 2016 году составили 100 рублей на единицу. Всего изготовлено 5000 изделий. Постоянные издержки за год составили 20000 рублей. Предполагается установить на изделия после изготовления 20% наценку. Рассчитайте себестоимость единицы изделия.

20. Рассчитайте показатель. Ответ дайте в рублях

Переменные издержки на единицу продукции в 2016 году составили 100 рублей на единицу. Всего изготовлено 5000 изделий. Постоянные издержки за год составили 20000 рублей. Предполагается установить на изделия после изготовления 20% наценку. Рассчитайте Продажную цену изделия.

21. Прочитайте текст. Дайте ответ

Два разработчика из команды предлагают разные решения одной задачи. Оба звучат убедительно. Как разрешить спор и выбрать оптимальный вариант?

22. Прочитайте. Дайте ответ

Как, по Вашему мнению, нужно организовать пространство, чтобы угодить сотрудницам? В метеорологической лаборатории работают 11 сотрудниц. Все располагаются в одной комнате. Коллектив дружный. Сотрудницы поддерживали отношения не только на работе, но и дружили семьями. Все всегда были доброжелательны друг к другу, всячески помогали, подменяли, когда кто-то не мог выйти на работу. Но со временем сотрудницы стали жаловаться, что рабочие места устроены неудобно: приходится сидеть спиной друг к другу, что создает дискомфорт. А когда нужно обсудить рабочий вопрос или просто перекинуться парой слов, сотрудницам приходится поворачиваться, но так как стулья не крутятся, делать это непросто. Прикинув, как можно переставить рабочие столы, решили, что лучше сдвинуть их к середине комнаты и поставить так, чтобы все сидели по парам напротив друг друга. Но между столами не было даже небольших перегородок, из-за чего у сотрудниц не возникало чувства личного пространства и хотя бы условного уединения. Через месяц снова проявилось недовольство. Когда кто-то говорил по телефону, то у рядом сидящих возникало ощущение, что говорят с ними. Кому-то не нравилось, что соседка жует жвачку или пьет чай с конфетой, кто-то высказывался против резкого запаха духов. Ведь он ощущался на протяжении всего рабочего дня. Кому-то не нравилось, что некоторые соседки перекусывают прямо на рабочем месте несколько раз в день. Раздражение нарастало и иногда выливалось в перепалку. Когда коллеги сидели спиной друг к другу, никто не обращал внимания на такие мелочи, а теперь недовольство нередко приводило к скандалам, но возвращать столы на прежние места никто не хотел, так как это тоже было неудобно.

23. Прочитайте. Дайте ответ

Оцените предложение руководителя. Какие условия вы бы изменили на месте Ольги? Ольга Ф. уже несколько лет работала в отделе маркетинга. В последнее время она стала чувствовать, что неудовлетворенность трудом усиливается и что она готова выполнять более сложную работу. Она поняла, что вполне может занять должность выше, и обратилась к руководителю с просьбой рассмотреть возможность ее повышения. Начальник предложил ей в течение трех месяцев выполнять работу ведущего специалиста вместе со своими обязанностями. Зарплата останется прежней, но ей начислят премию по результатам работы. По истечении трех месяцев будет принято решение о ее повышении.

24. Почитайте. Дайте ответ

\_\_\_\_\_ В современных системах управления в результате разделения труда сложилось положение, при котором подготавливают, разрабатывают решение одни работники организации, принимают или утверждают – другие, а выполняют – третьи. Поэтому в процессах принятия решений весьма существенную роль играет стадия согласования. Практика показывает, что вероятность быстрой и эффективной реализации решений

значительно возрастает, когда исполнители имеют возможность высказать свое мнение по поводу принимаемого решения.

25. Прочитайте. Выберите правильный ответ. Дайте обоснование выбора

Выберите характеристику «методов управления» согласно теории менеджмента:

- 1) общие закономерности и устойчивые требования, при соблюдении которых обеспечивается эффективное развитие организации;
- 2) наиболее общие и фундаментальные понятия, отражающие существенные свойства и устойчивые отношения в процессах управления организацией;
- 3) совокупность способов и средств воздействия управляющего субъекта на объект управления для достижения определенных целей;
- 4) устойчивый состав специфических видов управленческой деятельности, характеризующихся однородностью целей, действий или объектов их приложения

26. Прочитайте. Выберите вариант из предложенных. Дайте обоснование выбора

Руководитель небольшой компании попросил менеджера по персоналу принять на работу дочь одного очень важного для компании партнера. Дочь партнера много лет нигде не работала и хотела больше быть среди людей. Никаких амбиций по поводу карьеры в компании не проявляла. Основная цель была в том, чтобы девушка почувствовала себя востребованной. Менеджер по персоналу не стала предлагать ее кандидатуру в линейные подразделения и приняла девушку к себе на должность специалиста по кадрам. Ей предложили освоить простейшие функции и выполнять их по мере возможностей. В результате основными, наиболее качественными навыками, которые она приобрела за время адаптации, стали: прием входящих документов, внесение учетной записи, расфасовка по папкам корпоративной документации. В течение нескольких месяцев все были довольны, и работа выполнялась своим чередом. Через полгода освободилось место ведущего специалиста по документообороту. Пока решали найти человека со стороны или выбрать из своих, директор вызвал руководителя отдела персонала с предложением повысить недавно принятую дочь партнера, по его просьбе. Зная, что в отделе есть сотрудницы, которые больше подходят на должность ведущего специалиста, менеджер по персоналу не могла отдать эту должность новой работнице, но и генерального директора она не могла поставить в неудобное положение перед партнером.

Варианты:

1. Соискатель принимает сторону генерального директора и объясняет это тем, что все равно в компаниях все, кто ниже руководителя компании, ничего не решают. Как скажет руководство, так все и делают. Избежать такой ситуации нельзя было.
2. Соискатель придерживается мнения, что справедливо было бы все – таки подумать о тех, кто давно работает в коллективе и предложить дочери партнера альтернативное решение. Например, предлагает, что можно кого-то из коллектива повысить, а ее (дочь) поставить не на место ведущего специалиста, а на место простого специалиста, которого перевели. Избежать вряд ли можно было, так как невозможно же предугадать, как будут развиваться события.
3. Соискатель предполагает, что основанием для отказа могут быть нормы политики подбора, запрещающие прием на работу родственников учредителей или партнеров компании. Но теперь, когда глава отдела уже столкнулась с этой проблемой, ей нужно принять решение с учетом всех сторон и повысить кого-то из более квалифицированных, а дочери партнера предложить что-то другое. Иначе решение в пользу только одной стороны может испортить взаимоотношения между коллективом и руководителем.

27. Прочитайте. Выберите правильный ответ из предложенных. Дайте обоснование

Ольга Ф. уже несколько лет работала в отделе маркетинга. В последнее время она стала чувствовать, что неудовлетворенность трудом усиливается и что она готова выполнять более сложную работу. Она поняла, что вполне может занять должность выше, и обратилась к руководителю с просьбой рассмотреть возможность ее повышения. Начальник предложил ей в течение трех месяцев выполнять работу ведущего специалиста вместе со своими обязанностями. Зарплата останется прежней, но ей начислят премию по результатам работы. По истечении трех месяцев будет принято решение о ее повышении.

Оцените предложение руководителя. Какие условия вы бы изменили на месте Ольги?

Варианты

Категорически не согласен с решением руководителя. Говорит, что только после приказа о переводе на новую должность нужно выполнять дополнительные функции

Такой ответ может означать, что человек не готов брать на себя дополнительную ответственность. Его интерес к должности выше, чем к самой работе. Решениям руководителя не доверяет.

Согласен с решением руководителя, но считает, что Ольге нужно уточнить критерии оценки результата ее работы, чтобы точно знать, к чему стремиться, а также узнать сроки и размер премии в случае хороших результатов

Такой ответ показывает, что человек готов принять на себя ответственность, интерес к профессиональному развитию выше, чем потребность занять более высокую должность. Умеет оценить свои силы и поставленные перед ним задачи. Сможет работать самостоятельно.

Полностью согласен с решением начальника. Считает, что Ольге дан хороший шанс проявить себя. И ради этого можно поработать даже и без премиальных

Такой ответ или очень похож на социально-желательный, то есть человек не раскрывает своего истинного отношения к ситуации, или же он не может представить себя в подобной ситуации. Кроме этого, подобный ответ показывает, что человек готов подчиниться руководителю, но в действительности будет противодействовать.

28. Прочитайте. Выберите верный ответ. Дайте обоснование

В процессе подготовки и принятия решений могут использоваться следующие виды технологий принятия решений:

1. инициативно-целевая – предоставление исполнителям широкой самостоятельности в достижении поставленной цели;
2. программно-целевая – ориентация исполнителей на реализацию программы достижения цели с предоставлением самостоятельно на отдельных этапах;
3. регламентная – установление жестких ограничений и регламентов достижения поставленных целей.

Каждый вид технологии рекомендуется к практическому использованию с учетом анализа и оценки конкретных обстоятельств (профессионализм персонала, сложность, срочность, важность работы, решение воздействия и др.).

Какая технология наиболее эффективна в сфере менеджмента

29. Прочитайте. Выберите правильный ответ. Дайте обоснование

Какой подход в принятии управленческих решений выберет при проведении глубокого анализ ситуации:

1. Системный
2. Процессный
3. Ситуационный
4. Комплексный

30. Прочитайте. Выберите верный ответ. Дайте обоснование

При воздействии положений какой мотивационной теории человек распределяет усилия для достижения различных целей и как он выбирает конкретный вид поведения

1. Двухфакторная теория Ф. Герцберга
2. Теория потребностей Д. Мак-Клелланда
3. Теория ожиданий В. Врума
4. Теория справедливости Д. Адамса

#### **Раздел 4. Промежуточная аттестация**

*Форма контроля/оценочное средство: Задача*

*Вопросы/Задания:*

## 7. Оценочные материалы промежуточной аттестации

*Очная форма обучения, Третий семестр, Зачет*

*Контролируемые ИДК: УК-2.1 УК-3.1 УК-6.1 УК-2.2 УК-3.2 УК-6.2 УК-2.3 УК-3.3 УК-3.4 УК-6.4*

Вопросы/Задания:

1. Выявление круга задач в рамках поставленной цели
2. Выбор оптимального способа решения круга задач исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений
3. Социальное взаимодействие и реализация роли личности в команде
4. Особенности менеджмента организации в рамках поставленной цели
5. Сущность и значение современного менеджмента, определение цели проекта
6. Система менеджмента в организации
7. Проектирование решения конкретной задачи
8. Тенденции развития современного управления
9. Публичное представление результатов решения задачи
10. Эволюция управленческой мысли
11. Роль команды для организации
12. Предпосылки и этапы формирования менеджмента
13. Эффективность использования стратегии сотрудничества
14. Школы менеджмента
15. Особенности поведения выделенных групп людей
16. Развитие управленческих идей в России
17. Особенности взаимодействия российских команд
18. Международные модели менеджмента
19. Эффективность взаимодействия с другими членами команды
20. Организация как объект менеджмента

21. Роль самоменеджмента для управления современной организацией
22. Понятие и классификация организаций
23. Планирование перспективных целей собственной деятельности
24. Организационно-правовые формы организаций
25. Перспективы развития деятельности и требований рынка труда
26. Законы организации и динамика развития
27. Анализ ресурсов и их пределов (личностных, ситуативных, временных и т.д.)
28. Организация как система управления
29. Роль саморазвития в управлении
30. Общая характеристика систем управления
31. Понятие и проектирование структур управления и конкретной задачи проекта
32. Способы приемы выбора оптимального проекта исходя из имеющихся ресурсов и ограничений
33. Планирование шагов для достижения заданного результата
34. Функции менеджмента в разрезе имеющихся ресурсов
35. Понятие и взаимосвязь функций менеджмента
36. Понятие и сущность планирования, проектирование проекта
37. Организация как функция менеджмента
38. Мотивация, основные теории мотивации
39. Понятие и этапы контроля
40. Разработка управленческих решений
41. Выстраивание траектории саморазвития на основе принципов образования
42. Сущность и классификация управленческих решений
43. Планирование перспективных целей собственной деятельности с учетом условий, средств, личностных возможностей , этапов карьерного роста, временной перспектив-вы развития деятельности

44. Методы разработки управленческих решений
45. Оценка качества управленческих решений и этапов карьерного роста
46. Управление персоналом и социальным взаимодействием
47. Персонал как объект управления, стратегия сотрудничества
48. Подбор персонала в организацию, обучение персонала: методы и этапы, определение ролей в команде
49. Управление деловой карьерой, этапы карьеры, организация оплаты труда работников
50. Эффективность менеджмента
51. Сущность и составляющие эффективности менеджмента
52. Оценка эффективности менеджмента
53. Повышение эффективности менеджмента
54. Оценка траектории саморазвития на основе принципов образования в течении всей жизни
55. Формирование круга задач в рамках поставленной цели и выбор оптимального способа из решения
56. Понятие и классификация проектов в управлении
57. Оценка конкретных задач проекта заявленного качества и за установленное время
58. Использование проектов при управлении в условиях неопределенности
59. Особенности поведения выделенных групп людей
60. Общая характеристика систем управления

*Очно-заочная форма обучения, Третий семестр, Зачет*

*Контролируемые ИДК: УК-2.1 УК-3.1 УК-6.1 УК-2.2 УК-3.2 УК-6.2 УК-2.3 УК-3.3 УК-3.4 УК-6.4*

Вопросы/Задания:

1. Вопросы промежуточной аттестации очно-заочной формы обучения соответствуют вопросам промежуточной аттестации очной формы обучения

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

### **8.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы**



### *Основная литература*

1. Герчигова, И.Н. Менеджмент: Учебник для вузов / И.Н. Герчигова. - 4 - Москва: Издательство "ЮНИТИ-ДАНА", 2017. - 511 с. - 978-5-238-01095-3. - Текст: электронный. // Общество с ограниченной ответственностью «ЗНАНИУМ»: [сайт]. - URL: <https://znanium.com/cover/1028/1028530.jpg> (дата обращения: 20.02.2024). - Режим доступа: по подписке

2. Резник, С.Д. Менеджмент: Учебное пособие / С.Д. Резник, И.А. Игошина. - 4 - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2023. - 367 с. - 978-5-16-109592-8. - Текст: электронный. // Общество с ограниченной ответственностью «ЗНАНИУМ»: [сайт]. - URL: <https://znanium.com/cover/1937/1937176.jpg> (дата обращения: 20.02.2024). - Режим доступа: по подписке

3. Рыжиков, С.Н. Менеджмент: методы управления: Учебное пособие / С.Н. Рыжиков. - 1 - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2023. - 202 с. - 978-5-16-107974-4. - Текст: электронный. // Общество с ограниченной ответственностью «ЗНАНИУМ»: [сайт]. - URL: <https://znanium.com/cover/1960/1960113.jpg> (дата обращения: 20.02.2024). - Режим доступа: по подписке

4. КЛОЧКО Е. Н. Менеджмент: учеб. пособие / КЛОЧКО Е. Н., Бритикова Е. А.. - Краснодар: КубГАУ, 2023. - 112 с. - 978-5-907816-30-5. - Текст: непосредственный.

### *Дополнительная литература*

1. ШЕВЦОВ В.В. Менеджмент: учеб. пособие / ШЕВЦОВ В.В., Калитко С.А.. - Краснодар: КубГАУ, 2020. - 106 с. - 978-5-907402-54-6. - Текст: непосредственный.

2. Деяева Л. М. Менеджмент в малом и среднем бизнесе: учебное пособие для студентов направления подготовки 38.03.02 «менеджмент» / Деяева Л. М.. - Донецк: ДОНАУИГС, 2019. - 198 с. - Текст: электронный. // RuSpLAN: [сайт]. - URL: <https://e.lanbook.com/img/cover/book/225785.jpg> (дата обращения: 21.02.2024). - Режим доступа: по подписке

3. Попова Н. А. Менеджмент в сфере общего и профессионального образования: рабочая тетрадь / Попова Н. А.. - Челябинск: МИДИС, 2022. - 32 с. - 978-5-91394-128-2. - Текст: электронный. // RuSpLAN: [сайт]. - URL: <https://e.lanbook.com/img/cover/book/300734.jpg> (дата обращения: 21.02.2024). - Режим доступа: по подписке

## **8.2. Профессиональные базы данных и ресурсы «Интернет», к которым обеспечивается доступ обучающихся**

### *Профессиональные базы данных*

Не используются.

### *Ресурсы «Интернет»*

1. [https://www.economy.gov.ru/material/directions/strateg\\_planirovanie/](https://www.economy.gov.ru/material/directions/strateg_planirovanie/) - Официальный сайт Министерства экономического развития РФ

2. <https://edu.kubsau.ru/> - Образовательный портал КубГАУ

3. <http://www.iprbookshop.ru/> - IPRbook

4. <http://www.rosstat.gov.ru> - Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики

5. <https://e.lanbook.com> - Лань

## **8.3. Программное обеспечение и информационно-справочные системы, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине**

Информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине позволяют:

- обеспечить взаимодействие между участниками образовательного процесса, в том числе синхронное и (или) асинхронное взаимодействие посредством сети «Интернет»;
- фиксировать ход образовательного процесса, результатов промежуточной аттестации по дисциплине и результатов освоения образовательной программы;
- организовать процесс образования путем визуализации изучаемой информации посредством использования презентаций, учебных фильмов;
- контролировать результаты обучения на основе компьютерного тестирования.

Перечень лицензионного программного обеспечения:

- 1 Microsoft Windows - операционная система.
- 2 Microsoft Office (включает Word, Excel, Power Point) - пакет офисных приложений.

Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем:

- 1 Гарант - правовая, <https://www.garant.ru/>
- 2 Консультант - правовая, <https://www.consultant.ru/>
- 3 Научная электронная библиотека eLibrary - универсальная, <https://elibrary.ru/>

Доступ к сети Интернет, доступ в электронную информационно-образовательную среду университета.

*Перечень программного обеспечения*

*(обновление производится по мере появления новых версий программы)*

Не используется.

*Перечень информационно-справочных систем*

*(обновление выполняется еженедельно)*

Не используется.

#### **8.4. Специальные помещения, лаборатории и лабораторное оборудование**

Лекционный зал

Зэл

Проектор длиннофокусный Optoma X341 DLP (Full 3D) - 0 шт.

штанга для В/пр SMS Projector CL V500-750 - 0 шт.

экран настенно-потолочного крепления Luma AV(1: 1) - 0 шт.

Учебная аудитория

513эл

Сплит-система настенная QuattroClima Effecto Standard QV/QN-ES24WA - 0 шт.

514эл

система кондиционирования OV/N - F18WA - 0 шт.

#### **9. Методические указания по освоению дисциплины (модуля)**

Учебная работа по направлению подготовки осуществляется в форме контактной работы с преподавателем, самостоятельной работы обучающегося, текущей и промежуточной аттестаций, иных формах, предлагаемых университетом. Учебный материал дисциплины структурирован и его изучение производится в тематической последовательности. Содержание методических указаний должно соответствовать требованиям Федерального государственного образовательного стандарта и учебных программ по дисциплине. Самостоятельная работа студентов может быть выполнена с помощью материалов,

размещенных на портале поддержки Moodle.

## **Методические указания по формам работы**

### *Лекционные занятия*

Передача значительного объема систематизированной информации в устной форме достаточно большой аудитории. Дает возможность экономно и систематично излагать учебный материал. Обучающиеся изучают лекционный материал, размещенный на портале поддержки обучения Moodle.

### *Практические занятия*

Форма организации обучения, проводимая под руководством преподавателя и служащая для детализации, анализа, расширения, углубления, закрепления, применения (или выполнения) разнообразных практических работ, упражнений) и контроля усвоения полученной на лекциях учебной информации. Практические занятия проводятся с использованием учебно-методических изданий, размещенных на образовательном портале университета.

### **Описание возможностей изучения дисциплины лицами с ОВЗ и инвалидами**

Для инвалидов и лиц с ОВЗ может изменяться объем дисциплины (модуля) в часах, выделенных на контактную работу обучающегося с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающегося (при этом не увеличивается количество зачетных единиц, выделенных на освоение дисциплины).

Фонды оценочных средств адаптируются к ограничениям здоровья и восприятия информации обучающимися.

Основные формы представления оценочных средств – в печатной форме или в форме электронного документа.

Формы контроля и оценки результатов обучения инвалидов и лиц с ОВЗ с нарушением зрения:

– устная проверка: дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.;

– с использованием компьютера и специального ПО: работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, дистанционные формы, если позволяет острота зрения - графические работы и др.;

– при возможности письменная проверка с использованием рельефно-точечной системы Брайля, увеличенного шрифта, использование специальных технических средств (тифлотехнических средств): контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, отчеты и др.

Формы контроля и оценки результатов обучения инвалидов и лиц с ОВЗ с нарушением слуха:

– письменная проверка: контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, письменные коллоквиумы, отчеты и др.;

– с использованием компьютера: работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, графические работы, дистанционные формы и др.;

– при возможности устная проверка с использованием специальных технических средств (аудиосредств, средств коммуникации, звукоусиливающей аппаратуры и др.): дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.

Формы контроля и оценки результатов обучения инвалидов и лиц с ОВЗ с нарушением опорно-двигательного аппарата:

– письменная проверка с использованием специальных технических средств (альтернативных средств ввода, управления компьютером и др.): контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, письменные коллоквиумы, отчеты и др.;

– устная проверка, с использованием специальных технических средств (средств коммуникаций): дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и

др.;

– с использованием компьютера и специального ПО (альтернативных средств ввода и управления компьютером и др.): работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, графические работы, дистанционные формы предпочтительнее обучающимся, ограниченным в передвижении и др.

Адаптация процедуры проведения промежуточной аттестации для инвалидов и лиц с ОВЗ.

В ходе проведения промежуточной аттестации предусмотрено:

– предъявление обучающимся печатных и (или) электронных материалов в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья;

– возможность пользоваться индивидуальными устройствами и средствами, позволяющими адаптировать материалы, осуществлять приём и передачу информации с учетом их индивидуальных особенностей;

– увеличение продолжительности проведения аттестации;

– возможность присутствия ассистента и оказания им необходимой помощи (занять рабочее место, передвигаться, прочесть и оформить задание, общаться с преподавателем).

Формы промежуточной аттестации для инвалидов и лиц с ОВЗ должны учитывать индивидуальные и психофизические особенности обучающегося/обучающихся по АООП ВО (устно, письменно на бумаге, письменно на компьютере, в форме тестирования и т.п.).

Специальные условия, обеспечиваемые в процессе преподавания дисциплины студентам с нарушениями зрения:

– предоставление образовательного контента в текстовом электронном формате, позволяющем переводить плоскочечную информацию в аудиальную или тактильную форму;

– возможность использовать индивидуальные устройства и средства, позволяющие адаптировать материалы, осуществлять приём и передачу информации с учетом индивидуальных особенностей и состояния здоровья студента;

– предоставление возможности предкурсового ознакомления с содержанием учебной дисциплины и материалом по курсу за счёт размещения информации на корпоративном образовательном портале;

– использование чёткого и увеличенного по размеру шрифта и графических объектов в мультимедийных презентациях;

– использование инструментов «лупа», «пржектор» при работе с интерактивной доской;

– озвучивание визуальной информации, представленной обучающимся в ходе занятий;

– обеспечение раздаточным материалом, дублирующим информацию, выводимую на экран;

– наличие подписей и описания у всех используемых в процессе обучения рисунков и иных графических объектов, что даёт возможность перевести письменный текст в аудиальный;

– обеспечение особого речевого режима преподавания: лекции читаются громко, разборчиво, отчётливо, с паузами между смысловыми блоками информации, обеспечивается интонирование, повторение, акцентирование, профилактика рассеивания внимания;

– минимизация внешнего шума и обеспечение спокойной аудиальной обстановки;

– возможность вести запись учебной информации студентами в удобной для них форме (аудиально, аудиовизуально, на ноутбуке, в виде пометок в заранее подготовленном тексте);

– увеличение доли методов социальной стимуляции (обращение внимания, апелляция к ограничениям по времени, контактные виды работ, групповые задания и др.) на практических и лабораторных занятиях;

– минимизирование заданий, требующих активного использования зрительной памяти и зрительного внимания;

– применение поэтапной системы контроля, более частый контроль выполнения заданий для самостоятельной работы.

Специальные условия, обеспечиваемые в процессе преподавания дисциплины студентам с нарушениями опорно-двигательного аппарата (маломобильные студенты, студенты, имеющие трудности передвижения и патологию верхних конечностей):

– возможность использовать специальное программное обеспечение и специальное оборудование и позволяющее компенсировать двигательное нарушение (коляски, ходунки, трости и др.);

– предоставление возможности предкурсового ознакомления с содержанием учебной

дисциплины и материалом по курсу за счёт размещения информации на корпоративном образовательном портале;

- применение дополнительных средств активизации процессов запоминания и повторения;
- опора на определенные и точные понятия;
- использование для иллюстрации конкретных примеров;
- применение вопросов для мониторинга понимания;
- разделение изучаемого материала на небольшие логические блоки;
- увеличение доли конкретного материала и соблюдение принципа от простого к сложному при объяснении материала;
- наличие четкой системы и алгоритма организации самостоятельных работ и проверки заданий с обязательной корректировкой и комментариями;
- увеличение доли методов социальной стимуляции (обращение внимания, апелляция к ограничениям по времени, контактные виды работ, групповые задания др.);
- обеспечение беспрепятственного доступа в помещения, а также пребывания них;
- наличие возможности использовать индивидуальные устройства и средства, позволяющие обеспечить реализацию эргономических принципов и комфортное пребывание на месте в течение всего периода учёбы (подставки, специальные подушки и др.).

Специальные условия, обеспечиваемые в процессе преподавания дисциплины студентам с нарушениями слуха (глухие, слабослышащие, позднооглохшие):

- предоставление образовательного контента в текстовом электронном формате, позволяющем переводить аудиальную форму лекции в плоскочечную информацию;
- наличие возможности использовать индивидуальные звукоусиливающие устройства и сурдотехнические средства, позволяющие осуществлять приём и передачу информации; осуществлять взаимобратный перевод текстовых и аудиофайлов (блокнот для речевого ввода), а также запись и воспроизведение зрительной информации;
- наличие системы заданий, обеспечивающих систематизацию вербального материала, его схематизацию, перевод в таблицы, схемы, опорные тексты, глоссарий;
- наличие наглядного сопровождения изучаемого материала (структурно-логические схемы, таблицы, графики, концентрирующие и обобщающие информацию, опорные конспекты, раздаточный материал);
- наличие четкой системы и алгоритма организации самостоятельных работ и проверки заданий с обязательной корректировкой и комментариями;
- обеспечение практики опережающего чтения, когда студенты заранее знакомятся с материалом и выделяют незнакомые и непонятные слова и фрагменты;
- особый речевой режим работы (отказ от длинных фраз и сложных предложений, хорошая артикуляция; четкость изложения, отсутствие лишних слов; повторение фраз без изменения слов и порядка их следования; обеспечение зрительного контакта во время говорения и чуть более медленного темпа речи, использование естественных жестов и мимики);
- четкое соблюдение алгоритма занятия и заданий для самостоятельной работы (называние темы, постановка цели, сообщение и запись плана, выделение основных понятий и методов их изучения, указание видов деятельности студентов и способов проверки усвоения материала, словарная работа);
- соблюдение требований к предъявляемым учебным текстам (разбивка текста на части; выделение опорных смысловых пунктов; использование наглядных средств);
- минимизация внешних шумов;
- предоставление возможности соотносить вербальный и графический материал; комплексное использование письменных и устных средств коммуникации при работе в группе;
- сочетание на занятиях всех видов речевой деятельности (говорения, слушания, чтения, письма, зрительного восприятия с лица говорящего).

Специальные условия, обеспечиваемые в процессе преподавания дисциплины студентам с прочими видами нарушений (ДЦП с нарушениями речи, заболевания эндокринной, центральной нервной и сердечно-сосудистой систем, онкологические заболевания):

- наличие возможности использовать индивидуальные устройства и средства, позволяющие осуществлять приём и передачу информации;
- наличие системы заданий, обеспечивающих систематизацию вербального материала, его

- схематизацию, перевод в таблицы, схемы, опорные тексты, глоссарий;
- наличие наглядного сопровождения изучаемого материала;
  - наличие чёткой системы и алгоритма организации самостоятельных работ и проверки заданий с обязательной корректировкой и комментариями;
  - обеспечение практики опережающего чтения, когда студенты заранее знакомятся с материалом и выделяют незнакомые и непонятные слова и фрагменты;
  - предоставление возможности соотносить вербальный и графический материал; комплексное использование письменных и устных средств коммуникации при работе в группе;
  - сочетание на занятиях всех видов речевой деятельности (говорения, слушания, чтения, письма, зрительного восприятия с лица говорящего);
  - предоставление образовательного контента в текстовом электронном формате;
  - предоставление возможности предкурсового ознакомления с содержанием учебной дисциплины и материалом по курсу за счёт размещения информации на корпоративном образовательном портале;
  - возможность вести запись учебной информации студентами в удобной для них форме (аудиально, аудиовизуально, в виде пометок в заранее подготовленном тексте);
  - применение поэтапной системы контроля, более частый контроль выполнения заданий для самостоятельной работы;
  - стимулирование выработки у студентов навыков самоорганизации и самоконтроля;
  - наличие пауз для отдыха и смены видов деятельности по ходу занятия.

## **10. Методические рекомендации по освоению дисциплины (модуля)**

- 1 Менеджмент: метод. указания для контактной работы / сост. Е. Н. Клочко, Е. А. Бритикова. – Краснодар: КубГАУ, 2023. – 85 с. Режим доступа: <https://edu.kubsau.ru/course/view.php?id=119> Образовательный портал КубГАУ, кафедра ме-неджмента
- 2 Менеджмент: метод. рекомендации по самостоятельной работе / сост. Е. Н. Клочко, Е. А. Бритикова. – Краснодар: КубГАУ, 2023. – 83 с. Режим доступа: <https://edu.kubsau.ru/course/view.php?id=119> Образовательный портал КубГАУ кафедра менеджмента