

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Костровец Лариса Борисовна
Должность: директор
Дата подписания: 18.05.2026 09:44:39
Уникальный программный ключ:
6882606104c36dbde41c4ab93a65382136a292d6

Приложение 4
к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.01.17 Принятие управленческих решений в промышленности
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.02 Менеджмент
(код, наименование направления подготовки/специальности)

Менеджмент в производственной сфере
(наименование образовательной программы)

очная форма обучения
(форма обучения)

Год набора – 2026

Донецк

Автор(ы)-составитель(и) РПД:

Бурик Наталья Александровна, старший преподаватель кафедры менеджмента в производственной сфере

Заведующий кафедрой:

Рытова Наталья Александровна, д-р экон. наук, доцент, заведующий кафедрой менеджмента в производственной сфере

Рабочая программа дисциплины Б1.В.01.17 Принятие управленческих решений в промышленности одобрена на заседании кафедры менеджмента в производственной сфере Донецкого филиала РАНХиГС.

протокол № 6 от «27» февраля 2026г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии их оценивания
5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине
7. Методические материалы по освоению дисциплины
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Дисциплина Б1.В.01.17 Принятие управленческих решений в промышленности обеспечивает формирование у обучающихся следующих универсальных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций*:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС <i>(при наличии)**</i>	Код компетенции **	Наименование Компетенции **	Код индикатора достижения компетенций **	Наименование индикатора достижения компетенций **	Образовательный результат **
D/01.6 Формирование возможных решений на основе разработанных для них целевых показателей ТД.2 Описание возможных решений	ПК-1	Способен к формированию возможных решений на основе разработанных для них целевых показателей	ПК-1.2	Описание возможных решений	<p>ПК-1.2 3-1. Знает перспективные и существующие цифровые технологии и цифровые возможности для бизнеса в контексте предметной области и специфики деятельности организации.</p> <p>ПК-1.2 3-2. Знает возможности использования свободно распространяемого программного обеспечения в организации в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа.</p> <p>ПК-1.2 У-1. Умеет выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски, разрабатывать комплекс мероприятий по управлению ими</p> <p>ПК-1.2 У-2. Умеет оформлять результаты бизнес-анализа в соответствии с выбранными подходами</p> <p>ПК-1.2 У-3. Умеет определять связи и зависимости между элементами</p>

					<p>информации для бизнес-анализа ПК-1.2 У-4. Умеет анализировать внутренние/внешние факторы и условия, влияющие на деятельность организации ПК-1.2 У-5. Умеет применять IT-инструменты (приложения и платформы) для обеспечения работ по бизнес-анализу ПК-1.2 У-6. Умеет анализировать требования заинтересованных сторон с точки зрения критериев качества, определяемых выбранными подходами ПК-1.2 У-7. Умеет производить оценку эффективности решения с точки зрения выбранных критериев ПК-1.2 У-8. Умеет пользоваться системами анализа и визуализации данных ПК-1.2 У-9. Умеет оценивать бизнес-возможность реализации решения с точки зрения выбранных целевых показателей ПК-1.2 У-10. Умеет отбирать, применять и адаптировать соответствующие методы, инструменты и техники анализа бизнес-ситуации и предметной области, включая методы и инструменты анализа данных</p>
D/02.6 Анализ, обоснование и выбор	ПК-2	Способен к анализу, обоснованию и выбору решения	ПК-2.1	Анализ решений с точки зрения достижения целевых	ПК-2.1 З-3. Знает инструменты, техники анализа бизнес-ситуации и

решения ТД.1 Анализ решений с точки зрения достижения целевых показателей решений				показателей решений	предметной области, оценки решения, включая методы анализа данных <i>ПК-2.1 У-2. Умеет</i> анализировать внутренние/внешние факторы и условия, влияющие на деятельность организации <i>ПК-2.1 У-3. Умеет</i> оценивать бизнес- возможность реализации решения с точки зрения выбранных целевых показателей
--	--	--	--	------------------------	---

* Дисциплина может формировать компетенцию полностью или частично.

** Должно соответствовать Приложению 1 к образовательной программе

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Общий объем дисциплины:

3,00 з.е., 108 ак.час

Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий: 59 ак. час на контактную работу с преподавателем, из них 16 ак.час на лекции и 32 ак.час на практические занятия. 31 ак. час на самостоятельную работу обучающихся.

Б1.В.01.17 Принятие управленческих решений в промышленности реализуется в 7-м семестре 4-го курса

3. Содержание и структура дисциплины

3.1. Структура дисциплины Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	Объем дисциплины, ак.час											Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации		
		ВСЕГО	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий						Самостоятельная работа						
			Период теоретического обучения				Период промежуточной аттестации (сессия)								
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Катг эк	Контроль	СРкр		СРэк	СР
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Раздел 1. Основы разработки управленческих решений															
Тема 1.1	Базовые социальные и экономические принципы и модели	11	2	0	0	4	0	0	0	0	0	2	3	Опрос, доклад	
Тема 1.2	Анализ проблем и целевая ориентация решений	12	2	0	0	4	0	0	0	0	0	2	4	Опрос, тестирование	

Раздел 2. Методология принятия управленческих решений, методы диагностики проблем и выявления (генерирования) альтернатив														
Тема 2.3	Основы методологии принятия управленческих решений	12	2	0	0	4	0	0	0	0	0	2	4	Доклад, ситуационное задание
Тема 2.4	Методы диагностики проблем	12	2	0	0	4	0	0	0	0	0	2	4	Доклад, ситуационное задание
Тема 2.5	Методы выявления (генерирования) альтернатив	12	2	0	0	4	0	0	0	0	0	2	4	Доклад, ситуационное задание
Раздел 3. Методы оценки и выбора альтернатив, реализации управленческих решений и оценки их эффективности														
Тема 3.6	Методы оценки и выбора альтернатив	12	2	0	0	4	0	0	0	0	0	2	4	Доклад, ситуационное задание
Тема 3.7	Методы реализации управленческих решений	13	2	0	0	4	0	0	0	0	0	3	4	Доклад, ситуационное задание

Тема 3.8	Методы оценки эффективн ости управленч еских решений	13	2	0	0	4	0	0	0	0	0	3	4	Тестирование, контрольное задание
Промежуточная аттестация		11	0	0	0	0	0	0	2	9	0	0	0	Экзамен
Итого		108	16	0	0	32	0	0	2	9	0	18	31	

Используемые сокращения:

Л – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях,).

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

Контроль - контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий для заочной формы обучения

СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям.

3.2. Содержание дисциплины

Раздел 1. Основы разработки управленческих решений

Тема 1.1. Базовые социальные и экономические принципы и модели. ПК-1.2

Понятие, природа и классификация управленческих решений. Социальные, экономические и политические основы для принятия решений. Правила и нормы, регулирующие взаимодействие людей в обществе. Фундаментальные правила, определяющие, как индивиды, фирмы и правительства принимают решения в условиях ограниченности ресурсов. Ключевые экономические принципы и модели как упрощенные представления реальности, используемые для анализа и понимания сложных явлений.

Тема 1.2. Анализ проблем и целевая ориентация решений. ПК-1.2

Проблемы в организации, их источники и методы выявления. Анализ проблемы (сбор информации, определение причин, оценка ситуации, определение ограничений). Целевая ориентация решений. Характеристики целей. Ориентация решений: разработка и оценка альтернатив, выбор наилучшего решения. Рациональность и успешность решений.

Раздел 2. Методология принятия управленческих решений, методы диагностики проблем и выявления (генерирования) альтернатив

Тема 2.3. Основы методологии принятия управленческих решений. ПК-1.2

Сущность и характеристики управленческого решения. Этапы процесса принятия управленческих решений: идентификация проблемы/ситуации, сбор и анализ информации, разработка альтернатив, оценка альтернатив, выбор наилучшей альтернативы, реализация решения, контроль и оценка результатов. Методология принятия управленческих решений. Факторы, влияющие на принятие решений. Типы решений. Роль цифровых технологий в принятии управленческих решений

Тема 2.4. Методы диагностики проблем. ПК-1.2, ПК-2.1

Диагностика проблемы: понятие, виды, цели. Диагностика проблемы на промышленном предприятии. Ключевые этапы диагностики. Основные методы диагностики проблем: симптоматический анализ, причинно-следственный анализ, системный анализ, SWOT-анализ, экспертные методы. Диагностика через моделирование. Возможности использования свободно распространяемого программного обеспечения для диагностики проблем.

Тема 2.5. Методы выявления (генерирования) альтернатив. ПК-1.2, ПК-2.1

Сущность выявления альтернатив. Принципы генерации альтернатив. Основные методы выявления (генерирования) альтернатив: мозговой штурм, метод Дельфи, метод синектики, метод фокальных объектов, латеральное мышление, сценарное планирование, SWOT-анализ. Возможности использования цифровых технологий и свободно распространяемого программного обеспечения для выявления альтернатив.

Раздел 3. Методы оценки и выбора альтернатив, реализации управленческих решений и оценки их эффективности

Тема 3.6. Методы оценки и выбора альтернатив. ПК-1.2, ПК-2.1

Сущность оценки и выбора альтернатив. Принципы оценки и выбора альтернатив. Основные методы оценки и выбора альтернатив: метод экспертных оценок, матричные методы, сравнительный анализ, метод дерева решений, метод минимаксного и максимаксного критерия, метод оценки по Парето, эвристические методы. Процесс выбора. Возможности использования цифровых технологий и свободно распространяемого программного обеспечения при оценке и выборе альтернатив.

Тема 3.7. Методы реализации управленческих решений. ПК-1.2, ПК-2.1

Сущность реализации управленческих решений. Ключевые элементы реализации управленческих решений. Основные методы реализации управленческих решений: методы организационного воздействия, методы информационного воздействия, методы мотивационного воздействия, методы экономического воздействия, методы контроля и корректировки. Системный подход в реализации управленческих решений. Возможности использования цифровых технологий при реализации управленческих решений.

Тема 3.8. Методы оценки эффективности управленческих решений. ПК-1.2, ПК-2.1

Оценка эффективности управленческих решений: понятие, принципы, критерии. Методы оценки эффективности управленческих решений: сравнительный анализ (Benchmarking), анализ «затраты-выгоды», методы финансового анализа, метод анализа временных рядов, метод экспертных оценок, метод анализа отклонений, системы сбалансированных показателей. Процесс оценки управленческих решений. Возможности использования цифровых технологий и свободно распространяемого программного обеспечения при оценке эффективности управленческих решений.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.В.01.17 Принятие управленческих решений в промышленности входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляет фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа — это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

Задания открытого типа — это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В). 	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4). 	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г). 	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)

<p>Задание закрытого типа на установление последовательности</p>	<p>Прочитайте текст и установите последовательность</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Построить верную последовательность из предложенных элементов. 4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135). 	<p>Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр</p>
<p>Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора</p>	<p>Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа. 5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования). 	<p>Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа</p>
<p>Задание открытого типа с развернутым ответом</p>	<p>Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2. Продумать логику и полноту ответа. 3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки. 4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ 	<p>Ответ считается верным:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Отсутствие фактических ошибок. 2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа). 3. Обоснованность ответа (наличие аргументов). 4. Логическая последовательность излагаемого материала.

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	Бинарная система	ECTS	
			Для традиционной системы	Для бинарной системы
90-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
80-89	Хорошо		B	P/ Passed
75-79			C	P/ Passed
70-74			Удовлетворительно	D
60-69	E			P/ Passed
0-59	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
100 баллов	100 баллов	100 баллов	100 баллов

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.01.17 Принятие управленческих решений в промышленности используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

Опрос, доклад, ситуационное задание, контрольное задание, тестирование, реферат

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек):

Раздел 1. Основы разработки управленческих решений

Тема 1.1. Базовые социальные и экономические принципы и модели. ПК-1.2

Вопросы для опроса:

1. Что, по вашему мнению, является наиболее важным социальным принципом, регулирующим взаимодействие людей в обществе, и почему?
2. Объясните разницу между экономическим стимулом и альтернативными издержками. Приведите пример для каждого понятия.
3. Что такое «ограниченность ресурсов» в экономике, и как этот принцип влияет на процесс принятия решений?
4. Какую роль играют рынки в современной экономике, и каковы их основные преимущества и недостатки?
5. Что подразумевается под «справедливостью» в социальном контексте? Существуют ли

разные виды справедливости?

6. Опишите своими словами модель кругооборота доходов и расходов. Какие основные участники этой модели и какие потоки между ними существуют?

7. Какова главная идея теории спроса и предложения, и как она объясняет формирование цен на рынке?

8. В чем заключается основная идея функционалистского подхода к изучению общества? Приведите пример, как функция одного социального института поддерживает стабильность общества.

9. Объясните, что такое альтернативные издержки, и приведите пример их расчета в личной жизни (например, при выборе, как провести свободный вечер).

10. Как вы понимаете концепцию «общественных благ» в экономике? Приведите пример общественного блага и объясните, почему оно должно предоставляться государством.

11. Представьте, что правительство решает повысить налог на определенный товар. Какие социальные и экономические последствия может иметь это решение, учитывая принципы спроса, предложения и стимулов?

12. Как принцип социальной солидарности может быть применен для решения проблемы неравенства доходов в обществе? Какие могут возникнуть сложности при реализации такого подхода?

13. Рассмотрим ситуацию: студент выбирает между работой и продолжением обучения. Какие альтернативные издержки он несет в каждом случае, и как этот выбор связан с моделью производственных возможностей?

14. Если фирма решает увеличить производство, какие экономические принципы (например, стимулы, альтернативные издержки, роль рынков) ей необходимо учитывать?

15. Как можно проанализировать такое социальное явление, как рост популярности определенных видов спорта, с точки зрения конфликтной модели общества (например, через борьбу за статус или признание)?

16. Сравните две разные концепции справедливости (например, эгалитарную и либертарианскую). В чем их основные различия, и какие экономические модели могут быть связаны с каждой из них?

17. Почему, несмотря на наличие рыночных механизмов, во многих обществах существует государственное регулирование экономики? Какие социальные и экономические принципы оправдывают вмешательство государства?

18. Какие основные различия между рассмотренными вами социальными и экономическими моделями? В каких ситуациях одна модель может быть более применимой, чем другая?

19. Как вы считаете, существуют ли объективные «базовые» социальные и экономические принципы, универсальные для всех культур и обществ, или же они являются результатом социального конструирования? Обоснуйте свой ответ.

20. В чем состоит основная критика моделей, основанных на предположении о рациональном экономическом агенте? Какие факторы, кроме рациональности, влияют на поведение людей?

Темы для докладов:

1. Сущность и основные особенности американской социально-экономической модели.

2. Сущность и основные особенности национальной социально-экономической модели Великобритании.

3. Основные признаки и особенности континентальной западноевропейской социально-экономической модели.

4. Сущность и основные признаки национальной социально-экономической модели Германии (Франции. Швеции. Финляндии).

5. Основные признаки и особенности южноевропейской социально-экономической модели.

6. Сущность и основные признаки национальной социально-экономической модели Италии (Испании. Португалии).

7. Уроки опыта формирования социально-экономических моделей в США и Западной Европе

для России.

Тема 1.2. Анализ проблем и целевая ориентация решений. ПК-1.2

Вопросы для опроса:

1. Что такое “проблема” в контексте управленческой деятельности?
2. Почему важно отличать симптомы проблемы от ее корневых причин? Объясните, какие негативные последствия могут возникнуть, если концентрироваться только на симптомах.
3. опишите основные этапы процесса анализа проблемы. Какие методы могут быть использованы на каждом из этих этапов?
4. Что такое “цель” в контексте принятия решений, и чем она отличается от “желаемого состояния” или “задачи”?
5. Объясните, почему целевая ориентация является критически важным этапом в процессе решения проблем.
6. Расскажите о методе “5 почему”. Приведите пример, как его можно применить для диагностики проблемы падения производительности труда на предприятии.
7. Что такое диаграмма Исикавы (рыбья кость)? Какие основные категории причин она обычно включает, и как она помогает в анализе проблем?
8. Перечислите и объясните основные критерии SMART для постановки целей. Почему каждый из этих критериев важен?
9. В чем заключается принцип “анализа поля сил” (Force Field Analysis), и как он помогает понять динамику проблемы?
10. Почему важно учитывать “заинтересованные стороны” (стейкхолдеров) при анализе проблемы? Приведите пример, как интересы разных стейкхолдеров могут влиять на решение.
11. представьте, что в компании резко упали продажи новой линейки продукции. Руководитель хочет немедленно объявить о скидках. Какие шаги вы бы предприняли для анализа этой проблемы, прежде чем принимать решение о скидках? Какие методы вы бы использовали?
12. Ваша команда ставит цель: “Улучшить обслуживание клиентов”. Как бы вы сформулировали эту цель по критериям SMART? Приведите пример SMART-цели.
13. В организации наблюдается высокая текучесть кадров. Какие корневые причины могут стоять за этим явлением, помимо очевидных (например, низкая зарплата)? Какие методы диагностики вы бы применили для их выявления?
14. представьте, что перед вами стоит проблема: “Недостаточное вовлечение сотрудников в корпоративные мероприятия”. Сформулируйте 2-3 SMART-цели, которые могли бы помочь решить эту проблему, и предложите по одному методу анализа и одной альтернативе решения для каждой цели.
15. представьте, что вы анализируете проблему “увеличения времени ожидания клиентов в сервисном центре”. Какие факторы (движущие силы и сдерживающие силы) могут влиять на эту проблему, согласно концепции анализа поля сил?
16. Почему, на ваш взгляд, анализ проблемы и постановка целей являются взаимосвязанными процессами? Как неверно поставленные цели могут помешать эффективному решению проблемы?
17. В каких случаях формальные методы анализа проблем (например, “5 почему”, SWOT) могут быть недостаточными, и когда следует полагаться на интуицию или экспертное мнение?
18. Обсудите, как различные внешние факторы (экономические, социальные, технологические) могут влиять на идентификацию и анализ проблем в организации.
19. Как вы думаете, может ли одна и та же ситуация быть интерпретирована разными людьми как разные проблемы? Почему это происходит, и как можно достичь общего понимания сути проблемы?
20. Какова роль коммуникации в процессе анализа проблем и постановки целей? Почему важно, чтобы все заинтересованные стороны имели общее понимание проблемы и целей?

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

1. Какой из перечисленных признаков НЕ является характерным для управленческой проблемы?

- а) Отклонение от желаемого состояния
- б) Наличие очевидных и легко устранимых причин
- в) Необходимость вмешательства для изменения ситуации
- г) Наличие негативных последствий

2. Какой метод помогает выявить глубинные причины проблемы, последовательно задавая вопрос “Почему?”?

- а) SWOT-анализ
- б) Метод “5 почему”
- в) Диаграмма Исикавы
- г) Анализ поля сил

3. Цель, сформулированная по критериям SMART, должна быть:

- а) Амбициозной, но абстрактной
- б) Конкретной, Измеримой, Достижимой, Релевантной, Ограниченной по времени
- в) Общей, понятной всем, но не требующей конкретных сроков
- г) Сложной, но не требующей ресурсов

4. Какой метод позволяет структурировать возможные причины проблемы по основным категориям (например, люди, методы, материалы)?

- а) Анализ поля сил
- б) Метод “5 почему”
- в) Диаграмма Исикавы
- г) SWOT-анализ

5. На этапе идентификации проблемы важно отличить симптомы от:

- а) Желаемых результатов
- б) Корневых причин
- в) Внешних стимулов
- г) Организационной структуры

6. Что из перечисленного НЕ является критерием оценки эффективности сформулированной цели?

- а) Достижимость (Achievable)
- б) Скрытность (Secret)
- в) Релевантность (Relevant)
- г) Ограниченность по времени (Time-bound)

7. Анализ поля сил направлен на выявление:

- а) Только корневых причин проблемы
- б) Движущих сил и сдерживающих сил, влияющих на проблему
- в) Только внешних факторов, влияющих на ситуацию
- г) Только внутренних недостатков организации

8. Если проблема заключается в «неэффективном использовании рабочего времени», какой из следующих вариантов является более удачной SMART-целью, чем «повысить производительность»?

- а) Увеличить производительность труда на 15% в течение следующих 6 месяцев.
- б) Сделать так, чтобы сотрудники работали лучше.

в) Снизить среднее время, затрачиваемое на несвязанные с работой задачи, на 20% в течение квартала.

г) Улучшить управление временем.

9. SWOT-анализ используется для:

- а) Только для диагностики проблем

- б) Только для постановки целей
 - в) Для анализа внутренней среды (сильные и слабые стороны) и внешней среды (возможности и угрозы)
 - г) Только для оценки результатов принятых решений
10. Что НЕ является необходимым условием для эффективной целевой ориентации решений?
- а) Четкое понимание проблемы
 - б) Отсутствие какой-либо информации о ситуации
 - в) Соответствие целей стратегическим задачам организации
 - г) Измеримость и достижимость поставленных целей

Раздел 2. Методология принятия управленческих решений, методы диагностики проблем и выявления (генерирования) альтернатив

Тема 2.3. Основы методологии принятия управленческих решений. ПК-1.2

Темы для докладов:

1. Классическая модель принятия решений: преимущества, недостатки и области применения.
2. Концепция ограниченной рациональности Герберта Саймона и ее влияние на управленческую практику.
3. Сравнительный анализ рационального и интуитивного подходов к принятию решений.
4. Роль поведенческой экономики в понимании принятия решений (поведенческие искажения, эвристики).
5. Модели принятия решений в условиях неопределенности и риска.
6. Метод Дельфи: применение в прогнозировании и выработке стратегических решений.
7. Мозговой штурм и его вариации: эффективные техники для генерации идей.
8. Дерево решений: визуализация и оценка альтернатив в последовательных процессах принятия решений.
9. Методы экспертных оценок: ранжирование, парные сравнения, метод баллов.
10. Применение математического моделирования (например, линейное программирование) для оптимизации решений.
11. Влияние организационной культуры на стиль принятия решений.
12. Принятие решений в кризисных ситуациях: особенности и стратегии.
13. Роль информационных систем и искусственного интеллекта в поддержке принятия управленческих решений.
14. Этические аспекты принятия управленческих решений.
15. Формирование компетенций принятия решений у руководителей: тренинги и развитие навыков.

Ситуационные задания:

Задание 1.

Ситуация: Вы как руководитель отдела продаж столкнулись с неожиданным падением объемов продаж ключевого продукта за последний квартал. На совещании отдела продаж сотрудники жалуются на возросшую активность конкурентов, которые начали предлагать аналогичный продукт по более низкой цене. Некоторые сотрудники также упоминают, что старые каналы сбыта стали менее эффективными.

Задание: Опишите, как Вы можете подойти к принятию решения о том, как реагировать на эту ситуацию, используя классическую модель принятия решений. Какие этапы Вы должны пройти, и какие сложности могут возникнуть на каждом этапе, учитывая, что есть ограниченная информация и время?

Задание 2.

Ситуация: На машиностроительном заводе «ПромТех» возникла проблема: производительность сборочной линии готовой продукции значительно снизилась за последний квартал,

что ставит под угрозу выполнение плановых показателей и экспортных контрактов. Руководитель производства, Иван Петрович, подозревает, что дело может быть в новой партии комплектующих, которые поступают с отклонениями от спецификаций, но также не исключает сбой в работе нового программного обеспечения для управления производством, внедренного недавно.

Задание: Опишите, как Иван Петрович может подойти к принятию решения о причинах снижения производительности, используя рациональный подход к принятию управленческих решений. На какие этапы он должен обратить особое внимание, учитывая специфику промышленного производства? Какие ограничения рационального подхода могут проявиться в данной ситуации?

Тема 2.4. Методы диагностики проблем. ПК-1.2, ПК-2.1

Темы для докладов:

1. Диагностика проблем через анализ отклонений от нормы: определение пороговых значений и индикаторов.
2. Использование КРІ (ключевых показателей эффективности) для выявления проблемных зон в деятельности организации.
3. Анализ жалоб клиентов и обратной связи как метод диагностики проблем.
4. Интервью и анкетирование как инструменты сбора информации о проблемах: методика проведения и обработки данных.
5. Наблюдение и включенное наблюдение: преимущества и ограничения в диагностике проблем.
6. Метод “5 почему”: пошаговое применение для выявления первопричин.
7. Диаграмма Исикавы: практическое использование для анализа многофакторных проблем.
8. Причинно-следственные связи: построение и анализ причинно-следственных диаграмм.
9. Анализ поля сил (Force Field Analysis): выявление движущих и сдерживающих сил.
10. Системный подход к диагностике проблем: как взаимосвязи элементов влияют на возникновение проблем.
11. SWOT-анализ как инструмент комплексной диагностики проблем и возможностей.
12. Диагностика проблем в управлении персоналом: методы выявления причин текучести, низкой мотивации, конфликтов.
13. Методы диагностики проблем в маркетинге: снижение продаж, потеря доли рынка, неэффективность рекламных кампаний.
14. Диагностика проблем в операционной деятельности: увеличение брака, снижение производительности, сбой в логистике.
15. Использование имитационного моделирования для диагностики сложных проблем и оценки последствий.

Ситуационные задания:

Задание 1.

Ситуация: На производственном предприятии наблюдается постоянный рост количества бракованной продукции, что приводит к убыткам и жалобам клиентов. Руководитель производства обеспокоен этой ситуацией. Он предполагает, что проблема может быть связана с качеством сырья, но также подозревает, что дело может быть в устаревшем оборудовании или недостаточной квалификации рабочих.

Задание: Предложите последовательность применения двух методов диагностики проблем для выявления корневых причин брака. Опишите, как каждый из предложенных методов поможет раскрыть проблему, и какие данные ему потребуется собрать для их успешного применения.

Предлагаемые методы (на выбор или комбинация): “5 почему”, Диаграмма Исикавы, Анализ поля сил, SWOT-анализ.

Задание 2.

Ситуация: На химическом заводе «ХимПром» участились случаи мелких аварий и инцидентов на одном из производственных участков, связанных с работой реакторов. Хотя крупные аварии пока удается предотвратить, эти инциденты приводят к простоям, дополнительным затратам на ремонт и создают напряженность среди персонала. Существует предположение, что проблема кроется в устаревшем оборудовании, но также возможно, что имеет место некорректная эксплуатация или несоблюдение регламентов.

Задание: Предложите два основных метода диагностики проблем, которые начальник цеха мог бы использовать для выявления корневых причин инцидентов на реакторном участке. Опишите, как применение каждого метода поможет ему получить необходимую информацию, и какие специфические промышленные данные ему потребуется собрать.

Тема 2.5. Методы выявления (генерирования) альтернатив. ПК-1.2, ПК-2.1

Темы для докладов:

1. Мозговой штурм: правила, техники проведения и классические ошибки.
2. Модификации мозгового штурма: обратный мозговой штурм, перевернутый мозговой штурм.
3. Метод Дельфи в генерации альтернативных решений: достижение консенсуса или выявление спектра мнений.
4. Синектика: использование аналогий и метафор для поиска нестандартных решений.
5. Метод фокальных объектов: случайные ассоциации для стимулирования креативности.
6. Латеральное мышление Эдварда де Боно: приемы для генерации новых идей.
7. Ментальные карты (Mind Mapping) как инструмент визуализации и генерации идей.
8. Техники “свободного письма” и “записей на полях” для генерации альтернатив.
9. Методы структурирования проблем для последующей генерации решений (например, декомпозиция проблемы).
10. Генерация альтернатив на основе анализа сценариев будущего.
11. Сравнение эффективности различных методов генерации альтернатив в зависимости от типа проблемы.
12. Роль внешней среды и привлеченных экспертов в процессе генерации альтернатив.
13. Как преодолеть страх критики и стимулировать открытость в процессе генерации идей?
14. Инновационный менеджмент: методы генерации альтернатив для разработки новых продуктов и услуг.
15. Применение методов генерации альтернатив в некоммерческом секторе и социальной сфере.

Ситуационные задания:

Задание 1.

Ситуация: IT-компания решила разработать новое мобильное приложение для удаленного управления умным домом. Команда разработчиков должна предложить несколько альтернативных вариантов функционала приложения, которые могли бы заинтересовать разные сегменты целевой аудитории (например, молодые семьи, пожилые люди, технически продвинутые пользователи).

Задание:

Предложите два различных метода выявления альтернатив, которые команда предприятия могла бы использовать для генерации идей по функционалу приложения. Кратко опишите, как эти методы будут применяться.

Задание 2.

Ситуация: Руководство металлургического комбината «СтальРесурс» рассматривает возможность модернизации одного из прокатных цехов для повышения энергоэффективности и снижения себестоимости продукции. Перед инженерами и технологами стоит задача предложить различные технологические и организационные альтернативы для достижения этой цели.

Задание:

Предложите два метода выявления альтернатив, которые инженеры и технологи «СтальРесурса» могли бы использовать для поиска решений по модернизации цеха. Опишите, как эти методы будут применены в промышленном контексте.

Кратко поясните, почему выбранные методы подходят для генерации альтернатив в условиях крупного промышленного предприятия, где часто присутствуют строгие технические ограничения и стандарты.

Раздел 3. Методы оценки и выбора альтернатив, реализации управленческих решений и оценки их эффективности

Тема 3.6. Методы оценки и выбора альтернатив. ПК-1.2, ПК-2.1

Темы для докладов:

1. Сравнительный анализ “затраты-выгоды” (СВА): методология, расчеты и ограничения.
2. Метод “затраты-эффективность” (СЕА): оценка альтернатив в неденежных показателях.
3. Матрица решений с весовыми коэффициентами: методика построения и применения.
4. Дерево решений: оценка ожидаемой стоимости и выбор оптимального пути.
5. Метод минимаксного и максимаксного критерия: принятие решений в условиях неопределенности.
6. Экспертные оценки: методы ранжирования, парных сравнений и их роль в выборе альтернатив.
7. Метод Парето: использование для отсева доминируемых альтернатив.
8. Анализ рисков при оценке альтернатив: идентификация, оценка вероятности и последствий.
9. Метод сценариев: оценка альтернатив в контексте различных возможных будущих.
10. Применение матричных методов для оценки соответствия альтернатив стратегическим целям.
11. Комплексная оценка альтернатив: сочетание количественных и качественных методов.
12. Оценка альтернатив при принятии инвестиционных решений: NPV, IRR, срок окупаемости.
13. Выбор управленческих решений с учетом экологических и социальных последствий (ESG-факторы).
14. Анализ влияния организационной культуры на выбор предпочтительных альтернатив.
15. Инструменты поддержки принятия решений (DSS) и их роль в оценке альтернатив.

Ситуационные задания:

Задание 1.

Ситуация: IT-компания решила разработать новое мобильное приложение для удаленного управления умным домом. Команда разработчиков должна предложить несколько альтернативных вариантов функционала приложения, которые могли бы заинтересовать разные сегменты целевой аудитории (например, молодые семьи, пожилые люди, технически продвинутые пользователи).

Задание:

Предположим, в результате генерации получены три основные альтернативы функционала. Предложите два метода оценки этих альтернатив, которые компания могла бы использовать для выбора наилучшего варианта. Опишите, какие критерии оценки будут важны в данном случае.

Задание 2.

Ситуация: IT Инженеры-конструкторы завода «Электромаш» разрабатывают два альтернативных варианта новой конструкции электродвигателя. Вариант А более энергоэффективен, но требует использования дорогих импортных материалов и более сложен в производстве. Вариант Б использует более доступные отечественные материалы, проще в изготовлении, но менее энергоэффективен. Перед инженерами стоит задача выбрать оптимальный вариант для запуска в массовое производство.

Задание:

Предложите два метода оценки и выбора альтернатив, которые могли бы быть использованы инженерами предприятия. Опишите, какие критерии оценки будут ключевыми для каждого варианта (учитывая промышленный контекст – себестоимость, энергоэффективность, надежность, производительность, доступность материалов, сложность производства) и как предложенные методы помогут в принятии решения.

Тема 3.7. Методы реализации управленческих решений. ПК-1.2, ПК-2.1

Темы для докладов:

1. Делегирование полномочий как метод реализации решений: принципы, преимущества и риски.
2. Формирование проектных команд и рабочих групп для реализации масштабных решений.
3. Реорганизация структуры организации как инструмент реализации решений.
4. Разработка регламентов, стандартов и инструкций для обеспечения исполнения решений.
5. Управление по целям (МВО) как метод реализации и контроля решений.
6. Эффективная коммуникация при реализации решений: доведение информации, обратная связь, работа с сопротивлением.
7. Методы обучения и развития персонала для подготовки к реализации новых решений.
8. Материальное стимулирование как инструмент мотивации к исполнению решений.
9. Нематериальные методы мотивации: признание, карьерный рост, вовлечение.
10. Применение корпоративных информационных систем для управления процессом реализации решений.
11. Методы контроля реализации решений: мониторинг, отчетность, анализ отклонений.
12. Управление изменениями (Change Management) как неотъемлемая часть реализации решений.
13. Адаптивное управление: корректировка планов реализации решений в ответ на изменяющиеся условия.
14. Оценка эффективности реализации решений: связь с методами оценки эффективности.
15. Реализация решений в условиях межкультурных различий: особенности и подходы.

Ситуационные задания:

Задание 1.

Ситуация: Руководство компании «Успех» приняло решение о внедрении новой системы управления взаимоотношениями с клиентами (CRM). Цель – улучшить качество обслуживания, увеличить лояльность клиентов и повысить эффективность работы отдела продаж. Решение было принято, но сотрудники отдела продаж и технической поддержки выражают сомнения и опасения по

поводу сложности новой системы и потенциального увеличения их рабочей нагрузки.

Задание:

Разработайте план реализации этого решения, опираясь на три различных метода реализации управленческих решений. Для каждого предложенного метода кратко опишите:

Какие конкретные действия будут предприняты.

Как этот метод поможет преодолеть опасения сотрудников и обеспечить успешное внедрение CRM-системы.

Предлагаемые методы (на выбор): Методы организационного воздействия, методы информационного воздействия, методы мотивационного воздействия.

Задание 2.

Ситуация: На автомобильном заводе «ПромАвто» принято решение о внедрении новой системы автоматизированного контроля качества на этапе сборки. Это потребует установки нового оборудования, обучения рабочих новым технологиям и внесения изменений в существующие производственные процессы. Сотрудники цеха, которые будут непосредственно работать с новой системой, выражают опасения по поводу сложности освоения, возможного сокращения рабочих мест и влияния на их привычный ритм работы.

Задание:

Разработайте краткий план реализации данного решения, используя три различных метода реализации, которые помогут обеспечить его успешное внедрение на заводе. Для каждого предложенного метода:

Опишите конкретные действия, которые будут предприняты.

Объясните, как этот метод поможет преодолеть опасения сотрудников и обеспечить плавный переход на новую систему контроля качества.

Укажите, какие специфические промышленные аспекты необходимо учесть.

Тема 3.8. Методы оценки эффективности управленческих решений. ПК-1.2, ПК-2.1

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

1. Какой метод оценки эффективности решения позволяет измерить прибыльность инвестиций относительно их стоимости?

- а) Период окупаемости (Payback Period)
- б) ROI (Return on Investment)
- в) NPV (Net Present Value)
- г) Анализ «затраты-эффективность»

2. Метод анализа «затраты-выгоды» используется для:

- а) Сравнения затрат с достигнутым физическим результатом
- б) Оценки исключительно финансовых выгод от решения
- в) Сравнения затрат и выгод, включая неденежные, пересчитанные в денежный эквивалент
- г) Оценки только текущей прибыли

3. Анализ «затраты-эффективность» предпочтительнее использовать, когда:

- а) Все выгоды можно легко выразить в денежной форме

- б) Основное внимание уделяется достижению определенного физического показателя (эффективности), а не чисто денежной выгоде
- в) Требуется определить только срок окупаемости проекта
- г) Необходимо сравнить финансовые показатели различных компаний
4. Какой метод позволяет сравнить показатели деятельности организации с лучшими практиками в отрасли?
- а) Метод анализа отклонений
- б) Метод экспертных оценок
- в) Сравнительный анализ (бенчмаркинг)
- г) Анализ «затраты-выгоды»
5. Если основной целью решения было снижение брака продукции, какой метод оценки будет наиболее подходящим?
- а) ROI
- б) Анализ «затраты-эффективность»
- в) Период окупаемости
- г) NPV
6. Система сбалансированных показателей используется для оценки эффективности, учитывая:
- а) Только финансовые показатели
- б) Только показатели удовлетворенности клиентов
- в) Финансовые, клиентские, внутренние процессы, обучение и развитие
- г) Только операционные показатели
7. Метод анализа отклонений помогает:
- а) Спланировать будущие решения
- б) Определить, насколько фактические результаты соответствуют плановым, и выявить причины расхождений
- в) Найти новые альтернативы решения проблем
- г) Оценить риски проекта
8. Период окупаемости показывает:
- а) Общую прибыльность инвестиций
- б) Внутреннюю норму доходности проекта
- в) Время, необходимое для возврата первоначальных инвестиций
- г) Чистую приведенную стоимость проекта
9. При оценке эффективности управленческих решений, помимо экономических критериев, важно учитывать:
- а) Только временные факторы
- б) Социальные, экологические и организационные критерии
- в) Только технические (операционные) показатели
- г) Только мнение одного руководителя
10. Какой метод оценки эффективности решения фокусируется на сравнении показателей организации с показателями лучших компаний отрасли?
- а) Анализ «затраты-эффективность»
- б) Метод экспертных оценок
- в) Сравнительный анализ (бенчмаркинг)
- г) Анализ отклонений

Контрольные задания:

Задание 1. Представьте, что вы проводите оценку эффективности решения по внедрению новой системы управления проектами. Какие нефинансовые (социальные, организационные) критерии эффективности, помимо финансовых, вы бы обязательно включили в оценку, и почему?

Задание 3. Представьте, что компания внедрила новую систему обучения персонала, направленную на повышение их квалификации и, как следствие, производительности. Какие количественные и качественные критерии вы бы использовали для оценки эффективности этой системы?

Задание 3. Руководитель отдела маркетинга предложил запустить новую рекламную кампанию с бюджетом 100 000 рублей. Ожидаемый результат – увеличение продаж на 15% в течение следующего квартала. После квартала продажи увеличились на 10%, а расходы составили 120 000 рублей. Какие методы оценки эффективности вы бы применили для анализа данной ситуации, и какие выводы можно сделать?

Критерии оценивания опроса:

Балы	Описание критерия
3	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
2	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
1	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

0* - в журнал академической группы не выставляется

Критерии оценивания тестовых заданий:

Балы	Описание критерия	
2	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
1	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

0* - в журнал академической группы не выставляется

Критерии оценивания контрольных и ситуационных заданий:

Балы	Описание критерия
3	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно

	составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
2	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
1	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

0* - в журнал академической группы не выставляется

5.3. Один или несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает 4 КТ в течение периода освоения дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля успеваемости по дисциплине и формулы расчета:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать студент	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ 1	100	0,1	10
КТ 2	100	0,2	20
КТ 3	100	0,2	20
КТ 4	100	0,1	10
Итого:	x	0,6	60

Формула расчета результата контрольной точки:

Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ X

Коэффициент веса контрольной точки.

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

КТ – 1.

Раздел 1. Основы разработки управленческих решений

Тема 1.1-1.2

1. Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргумент, обосновывающий выбор ответа

На металлургическом комбинате наблюдается снижение качества выпускаемой стали, что приводит к увеличению количества брака и снижению удовлетворенности крупных заказчиков.

Начальник производственного цеха предполагает, что проблема может быть связана с качеством сырья, поступающего от нового поставщика. Какие два метода диагностики проблем, учитывающие специфику промышленного производства, наиболее целесообразно применить в данной ситуации?

- А) Анализ поля сил и мозговой штурм.
- Б) Метод “5 почему” и диаграмма Исикавы.
- В) SWOT-анализ и метод Дельфи.
- Г) Сценарное планирование и анализ денежных потоков.

2. Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргумент, обосновывающий выбор ответа

Руководитель крупного химического завода должен принять решение о модернизации одного из цехов, что потребует значительных капиталовложений и временных остановок производства. Анализ показал, что существуют три возможные технологические альтернативы. При выборе наилучшей альтернативы, какие два типа ограничений будут наиболее критичны для принятия решения в данной промышленной ситуации?

- А) Ограничения, связанные с личными предпочтениями руководителя.
- Б) Ограничения, связанные с доступностью капитала, сроками реализации проекта и наличием квалифицированного персонала.
- В) Ограничения, связанные с мнением сотрудников других отделов, не имеющих прямого отношения к проекту.
- Г) Ограничения, связанные с прогнозом погоды на ближайшие три дня.

3. Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргумент, обосновывающий выбор ответа

Инженеры-конструкторы машиностроительного завода работают над созданием нового типа промышленного робота. Перед ними стоит задача предложить максимально широкий спектр возможных решений для его кинематической схемы и системы управления. Какой метод генерации альтернатив, ориентированный на использование опыта и знаний большого числа специалистов, будет наиболее эффективен в данном случае?

- А) Метод “5 почему”
- Б) Мозговой штурм
- В) Метод Дельфи
- Г) SWOT-анализ

4. Прочитайте текст, выберите несколько правильных ответов и запишите аргумент, обосновывающий выбор ответа

Руководство энергетической компании «ЭнергоГрад» рассматривает два проекта по модернизации электростанции: проект А включает установку нового, более эффективного, но дорогого турбинного оборудования; проект Б – реконструкцию существующего оборудования с меньшими начальными затратами, но и меньшей потенциальной экономией. Какой метод оценки альтернатив позволит наиболее полно сравнить долгосрочную экономическую целесообразность этих проектов, учитывая затраты и будущие выгоды?

- А) Период окупаемости
- Б) Метод анализа «затраты-эффективность»
- В) Анализ «затраты-выгоды»
- Г) Метод минимаксного критерия

5. Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргумент, обосновывающий выбор ответа

На заводе по производству сельскохозяйственной техники принято решение об автоматизации одного из участков сборки путем внедрения робототехнического комплекса. Это потребует обучения операторов, перенастройки производственных линий и интеграции с существующей системой управления складом. Сотрудники цеха обеспокоены возможным сокращением рабочих мест и сложностью новой техники. Какой метод реализации решения наиболее эффективно поможет преодолеть эти опасения и обеспечить плавное внедрение?

- А) Простое информирование сотрудников о предстоящих изменениях.

Б) Создание рабочей группы из представителей цеха, инженеров и отдела персонала для совместной проработки процесса внедрения и обучения.

В) Назначение ответственного сотрудника, который единолично будет контролировать весь процесс.

Г) Принудительное обучение всех сотрудников без учета их опасений.

Критерии оценивания тестовых заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия	
85-100	Свыше 80% правильных ответов с полной аргументацией.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
65-84	Свыше 70% правильных ответов с полной аргументацией.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
55-64	Даны правильные ответы, но не обоснована аргументация	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-54	Менее 50% правильных ответов, не обоснована аргументация.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

КТ – 2.

Раздел 2. Методология принятия управленческих решений, методы диагностики проблем и выявления (генерирования) альтернатив

Тема 2.3-2.5

Выполнить контрольные задания:

Задание 1.

Ситуация: Производственный цех №3 на заводе «МеталлИнвест» уже длительное время сталкивается с проблемой снижения производительности труда. Рабочие жалуются на устаревшее оборудование, неэффективные рабочие процессы и плохую организацию труда. В результате, выполнение производственных планов постоянно срывается, что ведет к увеличению затрат и недовольству руководства.

Задание:

1. Предложите два метода диагностики проблем, которые руководитель цеха №3 мог бы использовать для выявления корневых причин снижения производительности. Для каждого метода кратко опишите, какую информацию он позволит получить в данном промышленном контексте.

2. Предположим, в результате диагностики было установлено, что основная причина – устаревшее оборудование и неэффективные процессы. Предложите два метода выявления альтернатив для решения этой проблемы. Опишите, как эти методы помогут сгенерировать различные варианты.

3. После генерации альтернатив необходимо сделать выбор. Предложите один количественный и один качественный метод оценки этих альтернатив. Какие критерии (специфичные для промышленности) будут наиболее важны при оценке каждого варианта?

Задание 2.

Ситуация: Управленческая команда химического завода приняла стратегическое решение о внедрении новой, более экологичной технологии производства. Это решение направлено на соответствие новым экологическим нормам, снижение затрат на утилизацию отходов и улучшение имиджа компании. Однако, внедрение этой технологии требует значительных инвестиций, переобучения персонала и потенциально может повлиять на текущие производственные процессы.

Задание:

1. Опишите, как рациональный подход к принятию решений будет применяться на этапах от

идентификации проблемы (необходимость соответствовать нормам) до выбора оптимальной технологии (из нескольких предложенных). Какие ограничения могут возникнуть на этом пути?

2. Предположим, были представлены три альтернативные технологии. Какие два метода выявления альтернатив могли быть использованы для поиска этих вариантов?

3. Разработайте краткий план реализации выбранной технологии. Опишите три метода реализации, которые помогут обеспечить успешное внедрение:

Метод, направленный на преодоление сопротивления персонала (например, обучение, вовлечение).

Метод, связанный с организацией процесса (например, создание проектной команды, управление ресурсами).

Метод, обеспечивающий эффективный контроль за ходом реализации.

4. После внедрения технологии, какие три ключевых критерия (два количественных и один качественный) вы бы использовали для оценки эффективности принятого решения?

Задание 3.

Ситуация: Завод по производству комплектующих для автомобильной промышленности «АвтоДеталь» теряет рыночные позиции из-за высокой себестоимости продукции по сравнению с конкурентами. Управленческая команда осознает, что необходимо принимать срочные меры для повышения конкурентоспособности.

Задание:

1. Используя метод SWOT-анализа, проведите первичную диагностику ситуации. Определите возможные сильные и слабые стороны «АвтоДеталь» в контексте повышения конкурентоспособности, а также возможности и угрозы со стороны внешней среды.

2. На основе SWOT-анализа, какие два метода выявления альтернатив помогут найти решения для повышения конкурентоспособности? Предложите по одной альтернативе, которая могла бы быть сгенерирована с использованием каждого из выбранных методов.

3. Предположим, было сгенерировано несколько альтернатив. Предложите метод оценки, который позволит сравнить эти альтернативы, учитывая, что они имеют разные цели и требуют разных ресурсов. Какие ключевые критерии (экономические, производственные, рыночные) будут важны при оценке?

4. Выберите одну из наиболее перспективных альтернатив и кратко опишите один основной метод реализации. Какие основные индикаторы эффективности (желательно, отражающие как экономический, так и рыночный успех) вы бы использовали для оценки результата через год после реализации?

Критерии оценивания контрольных заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
65-84	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
55-64	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
0-54	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов, задание не выполнено или выполнено не верно.

КТ – 3.

Раздел 3. Методы оценки и выбора альтернатив, реализации управленческих решений и оценки их эффективности

Тема 3.6-3.8

Выполнить контрольные задания:

Задание 1.

Ситуация: Руководство деревообрабатывающего предприятия рассматривает возможность модернизации производства. Есть две основные альтернативы:

Альтернатива А: Приобретение нового, полностью автоматизированного станка с ЧПУ. Этот

станок обеспечит высокую точность обработки, снизит производственные издержки на рабочую силу и увеличит производительность, но потребует значительных первоначальных инвестиций и обучения персонала.

Альтернатива Б: Модернизация существующего оборудования и обучение персонала работе с ним. Этот вариант потребует меньших первоначальных вложений, но производительность и точность будут ниже, чем у Альтернативы А.

Задание:

1. Определите ключевые критерии, по которым следует оценить обе альтернативы.

2. Предложите метод оценки альтернатив, который поможет принять обоснованное решение.

Опишите, как бы вы применили этот метод, учитывая возможные значения критериев.

3. Предположим, выбрана Альтернатива А. Опишите ключевые шаги по реализации этого решения. Какие показатели вы будете использовать для оценки эффективности внедрения новой технологии через 6 месяцев после запуска?

Задание 2.

Ситуация: Производитель потребительской электроники столкнулся с ростом рекламаций от клиентов из-за низкого качества продукции. Руководство рассматривает две альтернативы для улучшения качества:

Альтернатива А: Внедрение системы управления качеством ISO 9001, включающей разработку новых процедур, обучение персонала и аудит. Это потребует времени и ресурсов, но обещает существенное повышение качества и репутации.

Альтернатива Б: Фокусированное устранение выявленных дефектов путем внедрения новых контрольных точек на производственной линии и найма дополнительных инспекторов. Этот вариант быстрее, но может не решить корневые проблемы.

Задание:

1. Определите критерии для оценки этих альтернатив, включая не только финансовые, но и качественные.

2. Предложите метод принятия решений, который поможет выбрать оптимальную альтернативу. Обоснуйте, почему один метод может быть предпочтительнее другого в данной ситуации.

Задание 3.

Ситуация: Производитель продуктов питания хочет расширить свое присутствие на смежном рынке. Есть два варианта:

А: Стратегия органического роста: постепенное выстраивание собственной дистрибьюторской сети, создание бренда на новом рынке, запуск рекламных кампаний. Этот путь предполагает меньшие риски, но более длительный срок выхода на рынок и потенциально меньший объем продаж на начальном этапе.

Б: Стратегия слияния или поглощения: покупка местной компании, уже имеющей налаженную дистрибуцию и бренд на целевом рынке. Это позволит быстро выйти на рынок и получить значительную долю, но сопряжено с высокими затратами, рисками интеграции и потенциальным конфликтом культур.

Задание:

1. Какие критерии следует использовать для оценки этих стратегических альтернатив?

2. Какой метод оценки альтернатив (например, дерево решений, SWOT-анализ в сочетании с финансовыми моделями) будет наиболее подходящим для принятия такого стратегического решения? Опишите, как он мог бы применяться.

3. Если выбрана Альтернатива Б, опишите ключевые этапы интеграции приобретенной компании. Какие показатели будут использоваться для оценки успешности этой интеграции?

Задание 4.

Ситуация: Руководство производственного предприятия заметило снижение мотивации и производительности труда сотрудников. Предлагаются две альтернативы для решения этой проблемы:

А: Внедрение новой системы оплаты труда, основанной на показателях производительности и качества (KPI). Это может стимулировать сотрудников работать лучше, но требует точной системы

учета и может вызвать недовольство, если критерии будут казаться несправедливыми.

Б: Улучшение условий труда, внедрение программ обучения и развития, а также нематериальных стимулов. Это может повысить лояльность и командный дух, но эффект на производительность может быть менее прямым и измеримым.

Задание:

1. Какие критерии следует использовать для оценки этих альтернатив?
2. Предложите метод, который поможет выбрать наиболее подходящую альтернативу, учитывая, что некоторые критерии сложно измерить количественно. Опишите, как можно подойти к оценке таких субъективных критериев.
3. Если выбрана Альтернатива А, опишите, как будет осуществляться реализация новой системы оплаты труда (разработка КРІ, система учета, коммуникация с персоналом). Какие показатели вы будете отслеживать в течение первых месяцев, чтобы оценить ее эффективность?

Критерии оценивания контрольных заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
65-84	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
55-64	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
0-54	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов, задание не выполнено или выполнено не верно.

КТ – 4.

Тема 1.1-3.8.

Выполнить реферат на одну из тем.

1. Сравнительный анализ рациональных и интуитивных моделей принятия решений в условиях промышленного кризиса.
2. Влияние ограниченной рациональности и когнитивных искажений на выбор управленческих решений в промышленности.
3. Этическая дилемма при принятии управленческих решений: анализ кейсов из промышленных отраслей.
4. Роль организационной культуры в процессе принятия решений на промышленных предприятиях.
5. Принятие решений в условиях риска и неопределенности: стратегии и методы для промышленных предприятий.
6. Применение метода «5 почему» и диаграммы Исикавы для диагностики производственных проблем (снижение качества, поломки оборудования).
7. SWOT-анализ как инструмент диагностики проблем и формирования стратегий развития промышленного предприятия.
8. Системный анализ для выявления корневых причин сложных проблем на промышленном предприятии (например, сбои в цепочках поставок).
9. Метод “анализ поля сил” для диагностики сопротивления внедрению новых технологий на производстве.
10. Генерация альтернативных решений по повышению энергоэффективности на промышленном предприятии: методы и примеры.
11. Сравнительный анализ «затраты-выгоды» (СВА) при выборе проектов модернизации промышленного оборудования.
12. Применение методов многокритериальной оценки (например, матрица с весовыми коэффициентами) для выбора альтернатив технологических решений.
13. Анализ «затраты-эффективность» (СЕА) при принятии решений по снижению воздействия промышленных предприятий на окружающую среду.

14. Роль бенчмаркинга в оценке эффективности внедрения новых производственных технологий.
15. Методы оценки инвестиционных решений в промышленности: NPV, IRR, срок окупаемости.
16. Методы организационного воздействия при реализации решений о внедрении нового оборудования или технологий.
17. Обучение и развитие персонала как ключевой фактор успешной реализации управленческих решений в промышленности.
18. Использование материального и нематериального стимулирования для мотивации сотрудников при реализации производственных решений.
19. Коммуникационные стратегии при внедрении изменений на промышленном предприятии.
20. Управление изменениями (Change Management) в контексте промышленного производства: преодоление сопротивления и обеспечение адаптации.
21. Принятие управленческих решений в условиях цифровой трансформации промышленности (Industry 4.0).
22. Применение искусственного интеллекта и машинного обучения для поддержки принятия решений в производстве.
23. Особенности принятия управленческих решений в условиях глобализации и международной кооперации в промышленности.
24. Принятие решений по обеспечению промышленной безопасности и управлению рисками.
25. Разработка стратегий устойчивого развития (ESG) и их влияние на процесс принятия управленческих решений в промышленности.
26. Управление цепочками поставок: принятие решений в условиях глобальных вызовов и неопределенности.
27. Принятие решений по оптимизации производственных процессов с использованием методов бережливого производства (Lean Manufacturing).
28. Инновационный менеджмент: принятие решений о разработке и внедрении новых промышленных продуктов и технологий.
29. Роль управленческих решений в повышении конкурентоспособности промышленных предприятий на внутреннем и внешнем рынках.
30. Исследование влияния личностных качеств руководителя на принятие решений в условиях промышленного предприятия.

Методические рекомендации по подготовке реферата.

Подготовка реферата способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании реферата по заданной теме составляется план, подбираются основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения.

Подготовка реферата требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы: изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых дает сам преподаватель; анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; обобщение и логическое построение материала реферата, например, в форме развернутого плана; написание текста реферата с соблюдением требований научного стиля.

Построение реферата включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема реферата, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на

материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема реферата. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

Критерии оценивания реферата:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Содержание и раскрытие темы	0-20	Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными примерами
Грамотность изложения	0-20	Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации
Стилистика	0-20	Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность
Логика изложения	0-20	Чёткая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы
Оригинальность	0-20	Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора
Итого максимально:	100	

5.5. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий (*при необходимости*).

Для решения контрольных заданий обучающемуся не требуются дополнительные материалы и оборудование.

6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине

6.1. Промежуточная аттестация (экзамен) проводится в письменной форме. Обучающийся получает экзаменационный билет с вариантами задач. Обучающийся получает чистые маркированные листы бумаги для записей решения задач, затем приступает к решению. Необходимо дать ответ в письменном виде, подробно изложив ход решения, при необходимости завершить решение выводами.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

Раздел 1. Основы разработки управленческих решений

Тема 1.1. Базовые социальные и экономические принципы и модели. ПК-1.2

1. Вопросы открытого типа:

Вопрос 1. Объясните, как принцип ограниченности ресурсов влияет на принятие решений как на уровне отдельного домохозяйства, так и на уровне целой экономики. Приведите примеры, иллюстрирующие этот принцип.

Вопрос 2. Сравните модель “свободного рынка” и “плановой экономики” по их влиянию на распределение ресурсов и благосостояние общества. В чем заключаются их основные социальные и экономические последствия?

2. Тестовые задания комбинированного типа с инструкцией по выполнению и ключами правильных ответов:

Задание 1. Установите соответствие между экономическим принципом и его содержанием.

Принцип	Содержание
1. Альтернативные издержки	А) Принцип, согласно которому люди реагируют на стимулы.
2. Стимулы	Б) Затраты на производство чего-либо, выраженные в том, от чего пришлось отказаться, чтобы это получить.
3. Торговля и благосостояние	В) Возможность улучшить свое положение через специализацию и обмен.

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В

Задание 2. Какая из приведенных моделей экономики предполагает преобладание частной собственности на средства производства и свободное ценообразование? Обоснуйте, почему выбранная вами модель экономики способствует, по вашему мнению, более эффективному распределению ресурсов по сравнению с другими моделями.

- а) Командная экономика
- б) Плановая экономика
- в) Рыночная экономика
- г) Смешанная экономика

3. Задания закрытого типа:

Задание 1. Какой экономический принцип подразумевает, что наши желания безграничны, а ресурсы для их удовлетворения ограничены?

- а) Принцип стимулов
- б) Принцип альтернативных издержек
- в) Принцип ограниченности ресурсов
- г) Принцип торговли

Задание 2. В какой экономической модели цены определяются в основном спросом и предложением на свободном рынке?

- а) Командная экономика
- б) Плановая экономика
- в) Рыночная экономика
- г) Государственное регулирование

Задание 3. Принцип социальной солидарности предполагает:

- а) Отсутствие государственного вмешательства в экономику.
- б) Взаимную поддержку и ответственность членов общества друг перед другом.
- в) Одинаковый уровень дохода для всех граждан.
- г) Жесткую конкуренцию за ресурсы.

Тема 1.2. Анализ проблем и целевая ориентация решений. ПК-1.2

1. Вопросы открытого типа:

Вопрос 1. Почему при анализе проблемы важно учитывать интересы всех заинтересованных сторон (стейкхолдеров)? Как могут различаться интересы стейкхолдеров в случае проблемы, связанной с внедрением новой технологии на предприятии?

Вопрос 2. Каковы основные преимущества использования SMART-критериев при постановке целей? Приведите пример управленческой цели, сформулированной по этим критериям.

2. Тестовые задания комбинированного типа с инструкцией по выполнению и ключами правильных ответов:

Задание 1. Какой метод диагностики проблем наиболее эффективно помогает выявить корневую причину, последовательно задавая вопрос “Почему?”? Обоснуйте, почему для анализа причин снижения производительности труда на заводе целесообразно применять именно этот метод, а не, например, SWOT-анализ.

- а) SWOT-анализ
- б) Метод “5 почему”
- в) Диаграмма Исикавы
- г) Анализ поля сил

Задание 2. Установите соответствие между этапом анализа проблемы и его содержанием. Почему нельзя переходить к постановке целей, не проведя тщательную диагностику причин проблемы?

Этап анализа проблемы	Содержание
1. Идентификация проблемы	А) Определение конкретных, измеримых, достижимых, актуальных и ограниченных по времени целей.
2. Диагностика причин	Б) Сбор информации, выявление симптомов и первоначальное определение сути проблемы.
3. Постановка целей	В) Поиск и анализ первопричин, факторов, влияющих на проблему.

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В

3. Задания закрытого типа:

Задание 1. Какой метод помогает выявить корневую причину проблемы, последовательно задавая вопрос “Почему?”?

- а) SWOT-анализ
- б) Диаграмма Исикавы
- в) Метод «5 почему»
- г) Анализ поля сил

Задание 2. Цель, сформулированная по критериям SMART, должна быть:

- а) Абстрактной и трудноизмеримой.
- б) Конкретной, Измеримой, Достижимой, Релевантной, Ограниченной по времени.
- в) Ориентированной на решение всех проблем одновременно.
- г) Обязательно максимально амбициозной, даже если недостижимой.

Задание 3. Наличие четкой целевой ориентации в решении помогает:

- а) Создать неопределенность и сложность.
- б) Избежать затрат на реализацию.
- в) Оценить эффективность принятого решения и скорректировать его при необходимости.
- г) Уменьшить количество доступной информации.

Раздел 2. Методология принятия управленческих решений, методы диагностики проблем и выявления (генерирования) альтернатив

Тема 2.3. Основы методологии принятия управленческих решений. ПК-1.2

1. Вопросы открытого типа:

Вопрос 1. Сравните классическую модель принятия решений и модель ограниченной рациональности. В каких промышленных ситуациях каждая из них может быть более применима?

Вопрос 2. Как организационная культура предприятия влияет на процесс принятия управленческих решений? Приведите примеры, как разные типы культур могут способствовать или препятствовать эффективному принятию решений.

2. Тестовые задания комбинированного типа с инструкцией по выполнению и ключами правильных ответов:

Задание 1. Установите соответствие между концепцией менеджмента и ее основным положением. Почему, несмотря на достижения классических школ, в современной практике управления часто используются элементы различных концепций?

Концепция менеджмента	Основное положение
1. Научный менеджмент (Тейлор)	А) Подчеркивает важность межличностных отношений и групповой динамики.
2. Административная школа (Файоль)	Б) Фокусируется на рационализации рабочего процесса и повышении эффективности труда.
3. Школа человеческих отношений (Мэйо)	В) Разработала универсальные принципы управления и описала функции менеджера.

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В

Задание 2. Какой метод принятия решений предполагает использование экспертных оценок, полученных в результате анонимного опроса участников в несколько этапов, с предоставлением обратной связи? Объясните, в каких случаях применение метода Дельфи может быть более предпочтительным, чем прямое совещание с экспертами.

- а) Мозговой штурм
- б) Метод Дельфи
- в) Дерево решений
- г) SWOT-анализ

3. Задания закрытого типа:

Задание 1. Модель ограниченной рациональности предполагает, что лица, принимающие решения:

- а) Всегда обладают полной информацией и неограниченными когнитивными способностями.
- б) Стремятся к полной рациональности, но ограничены в информации, времени и когнитивных способностях.
- в) Принимают решения исключительно на основе интуиции.
- г) Не учитывают никаких ограничений при принятии решений.

Задание 2. Метод Дельфи используется для:

- а) Диагностики производственных проблем.
- б) Генерации альтернативных решений путем анонимного опроса экспертов.
- в) Оценки финансовых рисков.
- г) Реализации принятых решений.

Задание 3. Школа человеческих отношений в менеджменте подчеркивает важность:

- а) Иерархической структуры и формальных правил.
- б) Рационализации рабочих процессов.
- в) Межличностных отношений, мотивации и удовлетворенности сотрудников.
- г) Системного анализа организации.

Тема 2.4. Методы диагностики проблем. ПК-1.2, ПК-2.1

1. Вопросы открытого типа:

Вопрос 1. Объясните, как метод “5 почему” помогает выявить первопричины проблемы. Приведите пример использования этого метода для диагностики проблемы, связанной с частыми поломками оборудования на производстве.

Вопрос 2. Какую роль играет диаграмма Исикавы (рыбья кость) в диагностике проблем? Перечислите основные категории причин, которые обычно используются в этой диаграмме, и поясните их значение.

2. Тестовые задания комбинированного типа с инструкцией по выполнению и ключами правильных ответов:

Задание 1. Какая информация будет наиболее ценной для диагностики проблемы “снижение удовлетворенности клиентов” в сервисном центре? Объясните, почему информация, указанная в выбранном вами варианте, является наиболее критичной для диагностики указанной проблемы.

- а) Количество сотрудников сервисного центра.
- б) Данные опросов удовлетворенности клиентов, записи обращений, отчеты о времени ожидания.
- в) Размер парковки перед сервисным центром.
- г) Количество используемых канцтоваров.

Задание 2. Какая из следующих пар “проблема-симптом” наиболее точно отражает различие между симптомом и корневой причиной? Объясните, почему важно отличать симптом от корневой причины при диагностике проблемы.

- а) Проблема: низкая производительность. Симптом: усталость рабочих.
- б) Проблема: высокий уровень брака. Симптом: частые поломки оборудования.
- в) Проблема: низкая мотивация персонала. Симптомы: опоздания, высокая текучесть кадров, снижение качества работы.
- г) Проблема: убытки. Симптом: рост цен на сырье.

3. Задания закрытого типа:

Задание 1. Диаграмма Исикавы (рыбья кость) помогает:

- а) Генерировать альтернативные решения.
- б) Визуализировать возможные причины проблемы по основным категориям.
- в) Оценивать эффективность внедренных решений.
- г) Реализовывать принятые решения.

Задание 2. При диагностике проблемы, в первую очередь, необходимо отличить:

- а) Симптомы от движущих сил.
- б) Корневые причины от ограничений.
- в) Симптомы от корневых причин.

г) Возможности от угроз.

Задание 3. Анализ поля сил (Force Field Analysis) используется для:

а) Выявления только движущих сил, способствующих изменению.

б) Оценки финансовых показателей.

в) Идентификации движущих сил, способствующих проблеме, и сдерживающих сил, препятствующих ее решению.

г) Оценки эффективности альтернатив.

Тема 2.5. Методы выявления (генерирования) альтернатив. ПК-1.2, ПК-2.1

1. Вопросы открытого типа:

Вопрос 1. Сравните метод “мозговой штурм” и метод “Дельфи” по их применимости для генерации управленческих решений. В каких ситуациях каждый из них будет более эффективен?

Вопрос 2. Объясните, как латеральное мышление помогает выйти за рамки стандартных решений. Приведите пример использования техники латерального мышления для генерации альтернатив в сложной управленческой задаче.

2. Тестовые задания комбинированного типа с инструкцией по выполнению и ключами правильных ответов:

Задание 1. Какой метод предполагает использование аналогий (например, из природы, техники, искусства) для решения управленческой задачи, когда стандартные подходы не работают? Приведите пример, как аналогия может помочь сгенерировать альтернативу для решения проблемы снижения производительности труда.

а) Метод “5 почему”

б) Синектика

в) Диаграмма Исикавы

г) SWOT-анализ

Задание 2. Какое утверждение о методах генерации альтернатив является наиболее верным? Объясните, почему важно комбинировать различные методы генерации альтернатив для получения более качественного результата.

а) Все методы генерируют только стандартные, предсказуемые решения.

б) Эффективность метода зависит от типа решаемой проблемы и состава группы (при групповых методах).

в) Лучший метод всегда предполагает анонимность участников.

г) Главная цель – получить как можно больше идей, не заботясь об их качестве.

3. Задания закрытого типа:

Задание 1. Метод, который предполагает свободное высказывание любых идей без критики на начальном этапе, называется:

а) Метод Дельфи

б) Мозговой штурм

в) Диаграмма Исикавы

г) SWOT-анализ

Задание 2. Латеральное мышление помогает:

а) Детализировать причины проблемы.

б) Оценить финансовые риски.

в) Генерировать нестандартные, нетрадиционные решения.

г) Реализовать выбранное решение.

Задание 3. Какой метод генерации альтернатив предполагает использование аналогий (из природы,

техники, искусства) для поиска решений?

- а) Метод «5 почему»
- б) Мозговой штурм
- в) Синектика
- г) Анализ поля сил

Раздел 3. Методы оценки и выбора альтернатив, реализации управленческих решений и оценки их эффективности

Тема 3.6. Методы оценки и выбора альтернатив. ПК-1.2, ПК-2.1

1. Вопросы открытого типа:

Вопрос 1. Сравните методы оценки «затраты-выгоды» (СВА) и «затраты-эффективность» (СЕА). Приведите пример промышленной ситуации, где применение СЕА будет более оправданным, чем СВА.

Вопрос 2. Какую роль играют экспертные оценки при выборе альтернатив, особенно в условиях высокой неопределенности или когда количественные данные недостаточны? Какие методы организации экспертных оценок вы знаете?

2. Тестовые задания комбинированного типа с инструкцией по выполнению и ключами правильных ответов:

Задание 1. Установите соответствие между методом оценки и его основной целью. Почему при оценке долгосрочных инвестиционных проектов в промышленности важно использовать метод NPV, а не только период окупаемости?

Метод оценки альтернатив	Основная цель
1. ROI (Return on Investment)	А) Определение времени, необходимого для возврата первоначальных инвестиций.
2. Период окупаемости	Б) Измерение прибыльности инвестиций относительно их стоимости.
3. NPV (Net Present Value)	В) Определение текущей стоимости будущих денежных потоков, дисконтированных к настоящему моменту.

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В

Задание 2. Какой метод оценки предпочтителен, когда необходимо сравнить несколько технологических решений, каждое из которых имеет разную стоимость и приносит разные, трудноизмеримые в денежном эквиваленте, выгоды (например, улучшение условий труда, повышение безопасности)? Объясните, почему выбранный метод лучше подходит для оценки альтернатив с трудноизмеримыми выгодами.

- а) Метод минимаксного критерия
- б) Анализ «затраты-выгоды» (СВА)
- в) Матрица решений с весовыми коэффициентами
- г) Анализ «затраты-эффективность» (СЕА)

3. Задания закрытого типа:

Задание 1. Метод «затраты-выгоды» (СВА) используется для:

- а) Оценки только финансовых выгод.

- б) Сравнения затрат и выгод, включая неденежные, пересчитанные в денежный эквивалент.
- в) Оценки только времени, необходимого для получения результата.
- г) Измерения только текущей прибыли.

Задание 2. Матрица решений с весовыми коэффициентами позволяет:

- а) Оценить только финансовые показатели.
- б) Сравнить альтернативы по нескольким критериям, учитывая их важность.
- в) Принять решение на основе интуиции.
- г) Диагностировать причины проблемы.

Задание 3. Какой метод оценки предпочтителен, когда выгоды трудно или невозможно выразить в денежном эквиваленте, а основное внимание уделяется достижению определенного физического показателя?

- а) ROI (Return on Investment)
- б) Период окупаемости
- в) Анализ «затраты-эффективность» (СЕА)
- г) NPV (Net Present Value)

Тема 3.7. Методы реализации управленческих решений. ПК-1.2, ПК-2.1

1. Вопросы открытого типа:

Вопрос 1. Какую роль играют методы коммуникации и информационного воздействия в процессе реализации решений? Почему важно обеспечить прозрачность и обратную связь?

Вопрос 2. Сравните роль материального и нематериального стимулирования при реализации управленческих решений. В каких ситуациях один метод может быть более эффективен, чем другой?

2. Тестовые задания комбинированного типа с инструкцией по выполнению и ключами правильных ответов:

Задание 1. Какой метод реализации решения помогает преодолеть сопротивление сотрудников и повысить их вовлеченность путем привлечения к обсуждению и планированию? Объясните, почему вовлечение сотрудников в процесс реализации решений может способствовать их успешному внедрению, даже если решение изначально было принято руководством.

- а) Централизованное принятие решений
- б) Формирование рабочей группы с участием представителей исполнителей
- в) Жесткое директивное управление
- г) Игнорирование мнения сотрудников

Задание 2. Какое из приведенных утверждений наиболее точно описывает суть метода «Управление по целям» как метода реализации управленческих решений? Объясните, как постановка четких, измеримых целей (в духе SMART) в рамках МВО способствует эффективной реализации управленческого решения.

- а) Руководитель ставит задачи, а сотрудники их выполняют без обсуждения.
- б) Цели ставятся индивидуально для каждого сотрудника, и их достижение становится основой для оценки и мотивации.
- в) Цели устанавливаются только высшим руководством и не доводятся до исполнителей.
- г) Главное – поставить как можно больше целей, не заботясь об их достижимости.

3. Задания закрытого типа:

Задание 1. Делегирование полномочий как метод реализации решения предполагает:

- а) Передачу всей ответственности руководителем.
- б) Централизацию всех управленческих функций у одного лица.
- в) Передачу ответственности и прав на выполнение определенных задач подчиненным.

г) Игнорирование исполнителей.

Задание 2. Какой метод реализации решения помогает преодолеть сопротивление сотрудников и повысить их вовлеченность путем привлечения к обсуждению и планированию?

- а) Жесткое директивное управление
- б) Информирование без обратной связи
- в) Создание рабочей группы с участием исполнителей
- г) Игнорирование мнения коллектива

Задание 3. Метод «Управление по целям» способствует реализации решений, так как:

- а) Ставит абстрактные и не поддающиеся измерению цели.
- б) Ориентирован на постановку конкретных, измеримых целей и их последующий контроль.
- в) Требуется полного отсутствия контроля за выполнением.
- г) Основан на директивном указании без согласования.

Тема 3.8. Методы оценки эффективности управленческих решений. ПК-1.2, ПК-2.1

1. Вопросы открытого типа:

Вопрос 1. Объясните, почему важно оценивать эффективность управленческих решений не только по экономическим, но и по социальным и экологическим критериям. Приведите пример, где пренебрежение неэкономическими критериями могло привести к негативным последствиям.

Вопрос 2. Какую роль играет сравнительный анализ (бенчмаркинг) в оценке эффективности управленческих решений? Какие основные этапы включает в себя процесс бенчмаркинга, и какие сложности могут возникнуть при его проведении?

2. Тестовые задания комбинированного типа с инструкцией по выполнению и ключами правильных ответов:

Задание 1. Какой метод оценки эффективности решения наиболее полно учитывает долгосрочные финансовые результаты, включая временную стоимость денег? Объясните, почему учет временной стоимости денег важен при оценке долгосрочных промышленных проектов.

- а) Период окупаемости
- б) ROI
- в) NPV
- г) Анализ «затраты-эффективность»

Задание 2. Если при оценке эффективности решения о внедрении новой технологии для производства, компания сравнивает свои показатели с показателями лидера отрасли, какой метод оценки используется? Объясните, какую пользу может принести компании проведение бенчмаркинга при оценке эффективности внедрения новой технологии.

- а) Анализ отклонений
- б) Метод экспертных оценок
- в) Сравнительный анализ (бенчмаркинг)
- г) Анализ «затраты-выгоды»

3. Задания закрытого типа:

Задание 1. ROI (Return on Investment) используется для:

- а) Оценки времени, необходимого для возврата инвестиций.
- б) Измерения прибыльности инвестиций относительно их стоимости.
- в) Оценки только временных затрат.
- г) Сравнения затрат с неденежными выгодами.

Задание 2. Сравнительный анализ (бенчмаркинг) позволяет:

- а) Принять решение на основе интуиции.

- б) Оценить эффективность решения в сравнении с лучшими практиками в отрасли.
- в) Диагностировать корневые причины проблемы.
- г) Реализовать принятое решение.

Задание 3. Почему при оценке эффективности решений важно учитывать не только экономические, но и социальные/экологические критерии?

- а) Потому что это требование законодательства.
- б) Потому что это позволяет получить более полную и объективную картину последствий решения, влияющих на долгосрочную устойчивость.
- в) Потому что это помогает избежать уплаты налогов.
- г) Потому что это делает оценку более сложной.

6.3 Критерии и шкала оценивания на основе БРС Донецкого филиала РАНХиГС

Критерии и балльная шкала определяются преподавателем

Критерии оценивания	Результат в баллах
Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок	90-100
Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где студент демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.	75-89
Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.	60-74
Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. студент не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.	0-60

6.4. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для

выполнения проверочных заданий (*при необходимости*).

Дополнительные материалы и оборудование не требуются

7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

Подготовка к лекциям.

Главное в период подготовки к лекционным занятиям – научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы. В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Каждому обучающемуся следует составлять еженедельный и семестровый планы работы, а также план на каждый рабочий день. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подводить итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине это произошло. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана.

Самостоятельная работа на лекции.

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность обучающегося. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Лучше если они будут собственными, чтобы не приходилось просить их у однокурсников и тем самым не отвлекать их во время лекции. Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями.

Подготовка к практическим занятиям.

Подготовку к каждому практическому занятию каждый обучающийся должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованную к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений обучающемуся необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме практического занятия и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции (устно или 10 письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса. Результат такой работы должен проявиться в способности обучающегося свободно ответить на теоретические вопросы практического занятия, его выступлении и участии в

коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

Структура практического занятия:

В зависимости от содержания и количества отведенного времени на изучение каждой темы может практическое занятие состоять из четырех-пяти частей:

1. Обсуждение теоретических вопросов, определенных программой дисциплины.
2. Доклад и/ или выступление с презентациями по проблеме практического занятия.
3. Обсуждение выступлений по теме – дискуссия.
4. Выполнение практического задания с последующим разбором полученных результатов или обсуждение практического задания, выполненного дома, если это предусмотрено программой.
5. Подведение итогов занятия.

Первая часть – обсуждение теоретических вопросов - проводится в виде фронтальной беседы со всей группой и включает выборочную проверку преподавателем теоретических знаний обучающихся. Примерная продолжительность — до 15 минут. Вторая часть — выступление обучающихся с докладами, которые должны сопровождаться презентациями с целью усиления наглядности восприятия, по одному из вопросов практического занятия. Обязательный элемент доклада – представление и анализ статистических данных, обоснование социальных последствий любого экономического факта, явления или процесса. Примерная продолжительность — 20-25 минут. После докладов следует их обсуждение – дискуссия. В ходе этого этапа практического занятия могут быть заданы уточняющие вопросы к докладчикам. Примерная продолжительность – до 15-20 минут. Если программой предусмотрено выполнение практического задания в рамках конкретной темы, то преподавателями определяется его содержание и дается время на его выполнение, а затем идет обсуждение результатов. Если практическое задание должно было быть выполнено дома, то на практическом занятии преподаватель проверяет его выполнение (устно или письменно). Примерная продолжительность – 15-20 минут. Подведением итогов заканчивается практическое занятие. Обучающимся должны быть объявлены оценки за работу и даны их четкие обоснования. Примерная продолжительность — 5 минут.

Работа с литературными источниками.

В процессе подготовки к практическим занятиям, обучающимся необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем, что позволяет обучающимся проявить свою индивидуальность в рамках выступления на занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

8. Учебная литература и ресурсы информационно- телекоммуникационной сети Интернет

1.1. Основная литература

1. Гейман, О. Б. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / О. Б. Гейман. — Москва : РТУ МИРЭА, 2021. — 81 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/176505>

2. Методы принятия управленческих решений : учебно-методическое пособие / И. Ф. Чепурова, А. В. Гладышева, Е. В. Зобова [и др.]. — Тамбов : ТГУ им. Г.Р.Державина, 2019. — 152 с. — ISBN 978-5-00078-317-7. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/156858>

3. Агапова, Т. Н. Риски предприятия: практика принятия решений : монография / Т. Н. Агапова, Н. Д. Ильенкова, Н. А. Медведева. — Вологда : ВГМХА им. Н.В. Верещагина, 2014. — 105 с. — ISBN

978-5-98076-179-0. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/130839>»

4. Мардас, А. Н. Теория менеджмента : учебник для вузов / А. Н. Мардас, О. А. Гуляева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 307 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07387-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/492204>

1.2. Дополнительная литература

1. Лифшиц, А. С. Управленческие решения / А. С. Лифшиц. — М. : Кнорус, 2009. — 248 с. — ISBN 978-5-496-01636-0.

2. Лапыгин, Д. Управленческие решения / Д. Лапыгин, Ю. Лапыгин. — М. : Эксмо, 2009. — 448 с. — ISBN 978-5-699-29521-0.

3. Вызовы цифровой трансформации и бизнес высоких технологий / Н. А. Кравченко, В. Д. Маркова, Н. П. Балдина [и др.] / под ред. Н. А. Кравченко, В. Д. Марковой. — Новосибирск : ИЭОПП СО РАН, 2019. — 352 с. — ISBN 978-5-89665-342-4.

9. Войскунский А. Е., Искусственный интеллект и вопросы коммуникации [Электронный ресурс] / А. Е. Войскунский. — URL: <http://informaticslib.ru/books/item/f00/s00/z0000038/index.shtml>

10. Шевченко, А. В. Обзор «сквозных» технологий в Российской Федерации [Электронный ресурс] / А. И. Шевченко // Скиф. 2019. № 7 (35). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/obzor-skvozhnyh-tehnologiyv-rossiyskoy-federatsii>

1.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

Не используются

8.4 Интернет-ресурсы

1. <https://www.consultant.ru/> — справочная правовая система, которая содержит информационные базы данных с федеральным и региональным законодательством субъектов РФ, судебной практикой, фирменные аналитические материалы, комментарии законодательства, международные правовые акты.

2. <http://www.aup.ru/> — электронная библиотека деловой литературы и документов, а также бизнес-форум по различным аспектам теории и практики организации, планирования и управления деятельностью предприятий.

3. <https://www.webnice.biz/> — облачная система управления торговлей и складом

4. <http://www.consultant.ru/> — СПС КонсультантПлюс.

5. <https://virtonomica.ru/> — симулятор бизнеса — экономическая онлайн игра виртономика

9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Для проведения учебных занятий, предусмотренных образовательной программой, закреплены аудитории согласно расписанию учебных занятий: рабочее место преподавателя, посадочные места по количеству обучающихся, доска меловая, персональный компьютер с лицензированным программным обеспечением общего назначения, мультимедийный проектор, экран, интерактивная панель.