Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Нижегородский институт управления – филиал РАНХиГС
(наименование института (факультета))
Кафедра экономики и обеспечения экономической безопасности
(наименование кафедры)

УТВЕРЖДЕНО
И.о директора Нижегородского института управления – филиала РАНХиГС

Лебедева Екатерина Александровна

Подписано цифровой подписью: Лебедева Екатерина Александровна
Дата: 2025.05.05 14:04:07 +03'00'

ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ

«Управление проектами»
(наименование образовательной программы)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ, реализуемой с применением электронного (онлайн) курса

Б1.В.ДВ.03.02 МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВОМ И ОПЕРАЦИЯМИ

(индекс и наименование дисциплины, в соответствии с учебным планом)

38.04.02 Менеджмент
(код и наименование направления подготовки)
очная, заочная
(форма обучения)

Год набора – 2025

Нижний Новгород, 2025 г.

Автор-составитель:

Доцент кафедры экономики и обеспечения экономической безопасности, кандидат экономических наук, доцент — А.В. Новичкова

(ученая степень и(или) ученое звание, должность, наименование кафедры) — *(Ф.И.О.)*

Заведующая кафедрой экономики и обеспечения экономической безопасности, канд.экон.н., доцент — Шмелева Н.В.

(ученая степень и(или) ученое звание, должность, наименование кафедры) — *(Ф.И.О.)*

РПД Б1.В.ДВ.03.02 Методы управления производством и операциями одобрена на заседании кафедры экономики и обеспечения экономической безопасности.
Протокол от 17.02.2025 г. № 10.

Содержание

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы....4

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы....5

3. Содержание и структура дисциплины....5

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся....8

5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине....15

6. Методические материалы по освоению дисциплины....18

7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет....20

7.1. Основная литература....20

7.2. Дополнительная литература....20

7.3. Нормативные правовые документы....21

7.4. Интернет-ресурсы, справочные системы....22

7.5. Иные источники....22

8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы....22

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

1.1. Дисциплина «Методы управления производством и операциями» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Таблица 1

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
ПКс-7	Способен организовывать и проводить самостоятельные научные исследования в сфере управления инвестиционными проектами в соответствии с разработанной программой.	ПКс-7.1	Способен разработать программу научного исследования в области управления проектами

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

Таблица 2

ОТФ/ТФ/ профессиональные действия	Код компонента компетенции	Планируемые результаты обучения
ОТФ: Реализация инвестиционного проекта ТФ: Управление сроками и контроль реализации инвестиционного проекта(B/04.7)	ПКс-7.1	На уровне знаний: - о методах управления производством и операциями, их ограничениях, достоинствах и недостатках; - о теоретических основах управления производством и операциями, наиболее значимых проблемах управления производством и операциями; - о методах и методиках анализа предметных областей управления производством и операциями; На уровне умений: - применять изученные методы к исследованию отдельных проблем управления производством и операциями, делать выводы и давать рекомендации по устранению выявленных проблем; - определять проблемы управления производством и операциями и обосновывать гипотезу возникновения проблемы; - организовать проведение анализа предметных областей управления производством и операциями, сделать выводы и дать обоснованные рекомендации; На уровне навыков: - написания научного отчета, отражающего результаты проведенного исследования проблем управления производством и операциями. - формулирования проблем управления производством и операциями и построения гипотезы исследования. - применения основных методов и методик анализа предметных областей управления производством и операциями.

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина Б1.В.ДВ.03.02 «Методы управления производством и операциями» входит в раздел дисциплин по выбору ОП ВО. Общая трудоемкость дисциплины (модуля) в зачетных единицах – ***4*** (144 академических часа / 108 астрономических часов).

Освоение дисциплины опирается на объем теоретических знаний в области современных проблем менеджмента и маркетинга, а также на приобретенные ранее умения и навыки использования методов исследований в менеджменте.

Дисциплина реализуется после изучения:

Б1.О.02 Методы исследований в менеджменте

Б1.О.06 Современные проблемы менеджмента

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся; форма (ы) промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом:

Вид учебных занятий и самостоятельная работа		Всего
Очная форма обучения		
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:		*34*
лекционного типа (Л)		*8*
практического (семинарского) типа (ПЗ)		*24*
консультация		*2*
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		*74*
Промежуточная аттестация	форма	*Экзамен*
	час.	*36*
	Общая трудоемкость (час. / з.е.)	*144/4*
Заочная форма обучения		
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:		*20*
лекционного типа (Л)		*4*
практического (семинарского) типа (ПЗ)		*14*
консультация		2
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		115
Промежуточная аттестация	Форма	*Экзамен*
	час.	*9*
	Общая трудоемкость (час. / з.е.)	*144/4*

3. Содержание и структура дисциплины

3.1. Структура дисциплины

Таблица 3

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Всего	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					СР	
			Л/ЭО, ДОТ*	ЛР/ЭО, ДОТ*	ПЗ/ ЭО, ДОТ*		КСР		
					Общая трудоемкость	Из них практич. подготовка			
Очная форма обучения									
Тема 1	Введение в управление производством и операциями.	14	1		2			11	Тестирование, доклады
Тем	Производственная	15	1		4			10	Тестирование

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Всего	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					СР	
			Л/ЭО, ДОТ*	ЛР/ЭО, ДОТ*	ПЗ/ ЭО, ДОТ*		КСР		
					Общая трудоемкость	Из них практич. подготовка			
а 2	стратегия.								доклады
Тема 3	Планирование материальных потребностей и управление материально-производственными запасами.	15	1		2			12	Тестирование доклады
Тема 4	Принятие производственных решений.	16	1		4	4		11	Деловая игра доклады
Тема 5	Организационные и структурные решения в производстве.	16	2		4			10	Тестирование доклады
Тема 6	Планирование производственных процессов и мощностей.	16	1		4			11	Практические задания
Тема 7	Управление качеством производства и услуг.	14	1		4			9	Тестирование доклады
Консультация		2							
Промежуточная аттестация		36							экзамен
Всего (в з.е./акад. часах/астр. часах):		**4/144/108**	**8/6**		**24/18**			**74/55,5**	**36/27 2/1,5**
Заочная форма обучения									
Тема 1	Введение в управление производством и операциями.	15,5	0,5					15	Тестирование, доклады
Тема 2	Производственная стратегия.	17,5	0,5		2			15	Тестирование доклады
Тема 3	Планирование материальных потребностей и управление материально-производственными запасами.	19,5	0,5		2			17	Тестирование доклады
Тема 4	Принятие производственных решений.	21,5	0,5		4	4		17	Деловая игра доклады
Тема 5	Организационные и структурные решения в производстве.	19,5	0,5		2			17	Тестирование доклады
Тема 6	Планирование производственных процессов и мощностей.	20,5	0,5		2			18	Практические задания

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Всего	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					СР	
			Л/ЭО, ДОТ*	ЛР/ЭО, ДОТ*	ПЗ/ ЭО, ДОТ*		КСР		
					Общая трудоемкость	Из них практич. подготовка			
Тема 7	Управление качеством производства и услуг.	19	1		2			16	Тестирование доклады
Консультация		2							
Промежуточная аттестация		9							экзамен
Всего (в з.е./акад. часах/астр. часах)		**4/144/108**	**4/3**		**14/10,5**			**115/ 86,25**	**9/6,75 2/1,5**

*Примечание: * – при применении электронного обучения, дистанционных образовательных технологий в соответствии с учебным планом;*

3.2 Содержание дисциплины

Тема 1. Введение в управление производством и операциями.

Управление производством и операциями: основные понятия и модели. Методы управления производством. Типы производства и услуг.

Специфика инновационного производства. Ключевая роль потребителя в операционном управлении.

Тема 2. Производственная стратегия.

Роль стратегии в развитии производства и сферы услуг. Понятие производственной стратегии. Формирование производственной стратегии. Элементы производственной (сервисной) стратегии. Особенности стратегии инновационных производств.

Тема 3. Планирование материальных потребностей и управление материально-производственными запасами.

Управление запасами в условиях независимого спроса. Управление запасами в условиях зависимого спроса. Система «точно в срок».

Развитие материально-технического обеспечения производства.

Тема 4. Принятие производственных решений

Принятие управленческих решений. Использование моделей при принятии решений. Оценка среды. Анализ и формирование видов деятельности предприятия.

Теория решения.

Тема 5. Организационные и структурные решения в производстве

Операционный подход в структурных решениях производства. Понятия и принципы формирования производственных структур.

Организационные структуры управления в производстве. Интеграционные образования в производстве. Организационные изменения и развитие производств.

Тема 6. Планирование производственных процессов и мощностей

Основы формирования производственного плана. Планирование производственных мощностей. Планирование производственных процессов. Операционные решения по услугам. Оценка эффективности производства.

Тема 7. Управление качеством производства и услуг

Понятие и актуальность качества в производстве. Управление качеством на этапе обслуживания клиентов.

Управление качеством при проектировании изделия. Контроль и управление качеством поставок ресурсов. Контроль качества продукции и операций.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

4.1. В ходе реализации дисциплины Б1.О.01 «Методы исследований в менеджменте» используются следующие **методы текущего контроля успеваемости** обучающихся:

Таблица 4

Тема и/или раздел	**Методы текущего контроля успеваемости**
Тема 1. Введение в управление производством и операциями	Тестирование, доклады
Тема 2. Производственная стратегия.	Тестирование доклады
Тема 3. Планирование материальных потребностей и управление материально-производственными запасами	Тестирование доклады
Тема 4. Принятие производственных решений.	Деловая игра доклады
Тема 5. Организационные и структурные решения в производстве.	Тестирование доклады
Тема 6. Планирование производственных процессов и мощностей.	Практические задания
Тема 7. Управление качеством производства и услуг	Тестирование доклады

4.2. Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

Примерные тестовые задания по теме 1

1. Совокупность запланированных технических и организационных мероприятий по уходу, надзору и ремонту оборудования представляет собой:

а)ремонтно-обслуживающую базу предприятия

б)систему планово-предупредительных ремонтов

в)ремонтный цикл

г)научную организацию труда

2. Работы, относящиеся к вспомогательному производству:

а)материально-техническое обеспечение производства

б)ремонт технологического оборудования

в)оказание транспортно-складских услуг

г)штамповка и отливка заготовок

3. Показатели, при расчете которых используется коэффициент параллельности:

а)время рабочего периода

б)время основных технологических операций

в)коэффициент режима

г)время межоперационных перерывов

4. Показатели, применяемые для расчета такта поточной линии:

а)эффективный фонд времени

б)размер запускаемой партии деталей

в)размер выпуска деталей

г)время смены

5. Длительность и стоимость перехода на выпуск новой продукции для гибких систем:

а)переналаживаемость

б)цикличность
в)устойчивость
г)гибкость

6. Вид движения предметов труда, при котором детали передаются на следующую операцию сразу после обработки на предыдущей:

а)смешанный
б)последовательный
в)параллельный
г)параллельно-последовательный.

7. Ограничение производственной деятельности предприятия изготовлением определенных изделий, близких по назначению и конструкции

а)комбинирование
б)кооперация
в)специализация
г)концентрация

8. Тип производства, характеризующийся использованием специального и универсального оборудования

а)серийное
б)массовое
в)крупное
г)единичное

9. Показатели производственной технологичности конструкций:

а)материалоемкость
б)ремонтопригодность
в)себестоимость
г)трудоемкость изделия

Примерные тесты по теме 2

1. Стратегия – это:

а) стратегия развития предприятия;
б) текущее планирование деятельности предприятия;
в) система среднесрочного планирования;
г) развитие предприятия на перспективу.

2. Стратегическое развитие инновационной политики, это:

а) развитие технологической базы предприятия;
б) развитие организационной структуры предприятия;
в) развитие производства продукции на перспективу
г) и др.

3.Максимизация массы прибыли – это:

а) функция цены;
б) задача государственной ценовой политики;
в) задача ценовой политики фирмы;
г) задача ценовой стратегии фирмы

4.Какое определение цены наиболее верно применительно к современным условиям хозяйствования:

а) цена – денежное выражение стоимости товара;
б) цена – форма выражения ценности, полезности благ, проявляющихся в процессе;
в) цена – денежное выражение стоимости товара или количество денег, за которое продавец согласен продать, а покупатель готов купить единицу товара или услуги.

5. Какие задачи призваны решать закупочные цены:

а) ограничение власти предприятий-монополистов;
б) обеспечение необходимой прибыли сельскохозяйственным производителям;

в) задачи государственной политики.

6.Цена производства определяется:

а) только на основе издержек производства;

б) на основе издержек производства плюс средняя прибыль.

Примерные тесты по теме 3

1. Дополните

К производственным ресурсам предприятия относятся сырье, материалы, оборудование, _____ .

2. Выберите правильный вариант ответа

Нормы расхода материальных ресурсов устанавливаются:

а) поставщиками ресурсов;

б) предприятием, выпускающим продукцию;

в) потребителями продукции;

г) государством.

3. Дополните

Для расчета плановой потребности в сырье и материалах необходимы нормы расхода каждого вида материальных ресурсов и _____ .

4. Выберите правильный вариант ответа

Наиболее распространенным и объективным методом планирования потребности в материальных ресурсах считается:

а) экстраполяция;

б) нормативный метод;

в) метод динамических коэффициентов;

г) метод аналогии.

5. Дополните

Материальные запасы делятся на текущие и _____ .

6. Дополните

Для определения потребности предприятия в электроэнергии на технологические цели в планируемом году необходимы такие данные, как суммарная мощность электродвигателей установленного оборудования, коэффициент спроса, коэффициент полезного действия и _____ .

7. Выберите правильный вариант ответа

Текущие запасы сырья, материалов, топлива необходимы предприятию:

а) для заполнения свободных складских помещений;

б) наличия свободных финансовых ресурсов;

в) обеспечения ритмичности производства продукции;

г) для последующей реализации на рынке материальных ресурсов.

8. Выберите правильный вариант ответа

Норма запаса сырья и материалов устанавливается:

а) в натуральных единицах;

б) денежном выражении;

в) в днях;

г) в коэффициентах.

9. Дополните

Основными источниками покрытия плановой потребности в материальных ресурсах являются ожидаемые остатки материалов на складе на начало планируемого года, внутренние ресурсы предприятия и _____ .

10. Выберите правильный вариант ответа

План обеспечения предприятия материальными ресурсами составляется в форме:

а) баланса рабочего времени;

б) калькуляции;

в) материального баланса;

г) сметы затрат на материальные ресурсы.

11. Дополните

Планирование потребности предприятия в оборудовании включает два направления: потребность на замену изношенного оборудования и _____ .

12. Выберите правильный вариант ответа

Для определения плановой стоимости материальных ресурсов предприятия не используются такие данные:

а) как объем выпуска продукции;

б) производительность труда;

в) нормы расхода материальных ресурсов;

г) как плановые цены на материальные ресурсы.

13. Дополните

Для определения стоимости материалов, необходимых для выполнения производственной программы, нужны данные объема производства продукции, нормы расхода материалов каждого вида и _____ .

14. Выберите правильный вариант ответа

Расход сырья и материалов на производственную программу планируется на основе норм их расхода и _____

а) численности кадров;

б) производительности труда;

в) объема выпуска продукции;

г) стоимости основных фондов.

15.Установите соответствие

Показатель – Содержание

1. Нормы расхода материальных ресурсов	А. Объем материальных ресурсов, нат. ед.
2. Плановые цены	Б. Расход материальных ресурсов на единицу продукции
3. Стоимость материальных ресурсов	В. Стоимость единицы каждого вида материальных ресурсов
4. Потребность материальных ресурсов на программу	Г. Объем материальных ресурсов в денежном выражении

Примерные тесты по теме 5

1. В основе классификации стратегий используются следующие признаки:

а) стадия жизненного цикла отрасли;

б) относительная сила отраслевой позиции организации;

в) степень агрессивности поведения организации в конкурентной борьбе;

г) совокупность этих и других классификационных признаков.

2. Стратегия минимизации издержек (лидерства по издержкам) нацелена:

а) на обеспечение более низких системных издержек на товар по сравнению с конкурентами;

б) на придание продукту -товару отличительных свойств, которые важны для покупателя и которые отличают данный товар от предложений конкурентов;

в) на наем и тренинг такого персонала, который работает с клиентами более эффективно, чем персонал конкурентов;

г) на создание более выгодного имиджа организации, рекламной марки продуктов, т.е. бренда.

3. Стратегия для отрасли на этапе спада —это:

а) стратегия расширения рынка для получения более высокой прибыли;

б) стратегия «снятия сливок» (установление на новинку в начале высоких цен, а потом их снижение по мере насыщения рынка);

в) стратегия низких цен для завоевания рынка и быстрого отрыва от конкурентов;

г) стратегия «сбора урожая» (управляемого сокращения инвестиций с целью максимизации потоков доходов).

Примерные тесты по теме 7

1. Система «точно в срок» предполагает:

а) качество получаемых комплектующих

б) обеспечение производства материалами и комплектующими в сроки, предусмотренные планом;

в) своевременную поставку в цеха качественного инструмента

2. Управление качеством поставок продукции это:

а) операционный контроль на производстве

б) входной контроль качества продукции

в) контроль соблюдения технических условий на производстве

3. Выберите правильный вариант ответа

Текущие запасы сырья, материалов, топлива необходимы предприятию:

а) для заполнения свободных складских помещений;

б) наличия свободных финансовых ресурсов;

в) обеспечения ритмичности производства продукции;

г) для последующей реализации на рынке материальных ресурсов.

4. Выберите правильный вариант ответа

Норма запаса сырья и материалов устанавливается:

а) в натуральных единицах;

б) денежном выражении;

в) в днях;

г) в коэффициентах.

5. Дополните

Основными источниками покрытия плановой потребности в материальных ресурсах являются ожидаемые остатки материалов на складе на начало планируемого года, внутренние ресурсы предприятия и _____ .

Примерная тематика докладов и выступлений

по теме 1

1. Сущность основных понятий управленческих решений на производстве
2. Типы производства и услуг
3. Основные методы управления производством
4. Особенность инновационного производства

по теме 2

1. Роль стратегии в развитии производства и сферы платных услуг
2. Характеристика производственной стратегии
3. Элементы производственной стратегии
4. Особенности стратегии инновационных производств?

по теме 3.

1.Управление запасами в условиях независимого спроса.

2.Управление запасами в условиях зависимого спроса.

3.Система «точно в срок».

4.Развитие материально-технического обеспечения производства.

по теме 4

1. Методы управления при принятии управленческих решений
2. Принципы технологии принятия управленческих решений?
3. Методы, используемые при принятии производственных решений?
4. Основные этапы процесса принятия решений.
5. Процесс формирования видов деятельности предприятия.

по теме 5

1. Понятие операционного подхода в структурных решениях
2. Формирование производственных структур
3. Принципы формирования производственных структур
4. Сущность организационной структуры управления в производстве
5. Организационные изменения и развитие производств

по теме 7

1. Понятие и актуальность качества в производстве.
2. Управление качеством на этапе обслуживания клиентов.
3. Управление качеством при проектировании изделия.
4. Контроль и управление качеством поставок ресурсов. Контроль качества продукции и операций.

Деловая игра по теме 4 «Принятие производственных решений»

1 . По итогам деятельности предприятий необходимо сконцентрироваться на вопросах:

1. Привлечение внешних инвестиций
2. Целевое использование амортизационных ресурсов
3. Увеличение внутренних отчислений из бюджетного финансирования НИОКР.

Исходные данные:

Таблица

Современное состояние промышленных предприятий Нижегородской области

	2012	**2013**	**2014**	**2015**
Число действующих организаций (на конец года)	5706	6084	6021	5958
Объём отгруженных товаров собственного производства, выполненных работ и услуг собственными силами, млн.руб.	898069,9	943842,5	967373,6	1049000,1
Индекс производства, % к предыдущему году	104,9	105,8	101,5	102,4
Среднегодовая численность работников организации, тыс.человек	259,9	266,6	258,1	251,3
Сальдированный финансовый результат (прибыль минус убыток), млн.руб.	56961,0	56351,8	45694,8	41875,3
Рентабельность проданных товаров, продукции (работ, услуг), процентов	9,0	8,1	9,0	8,7

Таблица

Динамика инвестиций в основной капитал (млн.руб.)

	В % к соответствующему периоду предыдущего года	
2014 г.		
I квартал	47076,8	107,1
I полугодие	119117,3	107,8
январь-сентябрь	193220,1	106,9
год	2768819,9	94,7
2015 г.		
I квартал	29147,8	57,1
I полугодие	84105,9	65,4
январь-сентябрь	141258,3	65,2
год	228950,1	73,0

2. Предложить основные направления повышения инновационной активности предприятий по видам экономической деятельности.

Таблица

Инновационная активность предприятий по видам экономической деятельности

	Удельный вес организаций, осуществляемых инновации отдельных типов, в общем числе обследованных организаций, %								
	технологические			маркетинговые			организационные		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015

Всего по добывающим, обрабатывающим производствам, производству и распределению электроэнергии, газа и воды	13,4	13,2	14,6	4,3	2,1	2,5	8,0	4,4	4,3
Обрабатывающие производства	15,9	15,9	16,7	5,2	2,5	3,2	9,7	5,2	4,8

3. Предложить основные направления по снижению затрат на технологические инновации предприятий по видам экономической деятельности

Таблица

Затраты на технологические инновации предприятий по видам экономической деятельности

	Затраты на технологические инновации			Удельный вес затрат на технологические инновации в общем объёме отгруженных товаров, выполненных работ, услуг		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015
Всего по добывающим, обрабатывающим производствам, производству и распределению электроэнергии,газа и воды	14770,3	40782,3	42825,1	1,9	5,1	5,0
Обрабатывающие производства	14598,8	40444,1	422933,3	2,0	5,6	5,4

Примерные практические задания по теме 6

Задание 1. Объем товарной продукции по отчету прошлого года составил на предприятии 5 400 тыс. р. Численность рабочих – 600 чел. По плану на следующий год предусматривается рост производительности труда на 10 %и снижение численности рабочих на 20 чел.

Определите:

1) объем товарной продукции по плану на год;

2) процент роста планового объема товарной продукции к уровню прошлого года.

Задание 2. Определите производственную мощность предприятия и коэффициент ее использования, если количество ведущего оборудования на предприятии составляет 50 станков, время работы одного станка по плану нагод предусмотрено в среднем 500 смен, трудоемкость 1 изделия составляет 1,25 станко-смены. Производственная программа по плану на год – 17 000 изделий.

Задание 3. Определите перечень товаров, которые могут быть включены в план производства, если предприятие, исходя из действующих производственных мощностей, может выпускать семь наименований товаров с уровнем конкурентоспособности: КС1 = 0,214, КС2 = 0,236, КС3 = 0,251, КС4 = 0,264, КС5 = 0,281, КС6 = 0,297, КС7 = 0,315. Уровень конкурентоспособности у товаропроизводителей аналогичной продукции: 1 КС*m*= 0,212, 2 КС*m*= 0,24, 3 КС*m*= 0,256, 4 КС*m*= 0,258, 5 КС*m*= 0,28, 6 КС*m*= 0,29, 7 КС*m*= 0,318.

Пояснение: в план производства включается номенклатура продукции, уровень конкурентоспособности которой превышает аналогичный показатель у товаропроизводителя-конкурента.

Практическая подготовка

Решение практических кейсов по теме 4. ***«Принятие производственных решений»***

Кейс 1

Вы начальник подразделения. Подразделение, которое выполняет такую же работу, что и ваше, столкнулось с нехваткой рабочих рук, и ваш директор распорядился, чтобы вы отправили в это подразделение на два-три дня 3 из своих 12 рабочих, чтобы помочь ему справиться с непредвиденной ситуацией.

Работа довольно рутинная и требует только тех навыков, которые уже есть у вашей группы. Можно выбрать любого из ваших рабочих, поскольку они будут работать в другом подразделении завода не меньше и не больше, чем сейчас.

Вы хорошо знаете ваших работников и можете легко выбрать троих из них, кто может выполнить задание. Работу вашего собственного подразделения надо будет организовать так, чтобы отсутствие троих рабочих не сказалось на производственных результатах.

Разработайте, управленческое решения для данной проблемной ситуации с позиции начальника подразделения.

Кейс 2

Ваша команда является советом директоров корпорации-гиганта по производству электромашин. На сегодняшний день предприятию 70 лет. Оно является градообразующим, на нем трудятся 5 тыс. рабочих. Физический износ основных производственных фондов составляет 40%, а их моральный износ достиг 60%. Предприятию жизненно необходима модернизация основных производственных фондов, чтобы укрепить свои конкурентные преимущества на рынке. Государство требует срочной модернизации производства в рамках государственной программы, предлагая заводу безвозмездную субсидию. Вам как руководителям данного хозяйствующего субъекта известно, что после модернизации 2 тыс. человек рабочих придется сократить. В результате основная часть сокращенных не сможет найти себе работу в этом городе. Разработайте управленческое решение или ряд решений возникшей проблемы для данной ситуации.

Кейс 3

Предприятие, выпускающее электронагревательные приборы, не имеет собственной торговой сети. Выпускаемую продукцию предприятие продает посреднической фирме, которая реализует продукцию в принадлежащих ей магазинах. Предприятие не проводит мониторинг розничных цен, то есть не отслеживает изменение продажной цены своей продукции.

Оцените действия руководства предприятия — производителя электронагревательных приборов. В чем заключаются их ошибки? Как это сказывается на эффективности бизнеса? Какие рекомендации вы могли бы дать директору предприятия?

Кейс 4

Менеджеру по закупке полуфабрикатов одного предприятия поступило предложение от нового поставщика заключить договор купли-продажи. Менеджер анализирует данную ситуацию, сравнивая старого и нового поставщиков. Старый поставщик зарекомендовал себя с лучшей стороны в течение 3 лет (качество, стабильность, сроки), но есть один недостаток — цены выше на 35%, чем у нового. Новый поставщик предлагает тот же товар, но отсутствует пакет документов (в частности, сертификаты качества). Новый поставщик говорит, что ситуация временная и в течение двух-трех месяцев документы будут готовы. Проанализируйте данную ситуацию и примите обоснованное решение.

5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине

5.1. Экзамен проводится с применением следующих методов (средств): проведение устного экзамена, включающего теоретическую часть и практико-ориентированное задание, требующее демонстрации уровня владения умениями/навыками.

5.2. Оценочные материалы промежуточной аттестации

Таблица 5

Код компонента освоения компетенции	Компонент освоения компетенции	Код промежуточного индикатора освоения компетенции	Промежуточный индикатор освоения компетенции	Критерий оценивания
ПКс-7.1	Способен разработать программу научного исследования в области управления проектами	ИПКс - 7.1	Разрабатывает структуру и содержание программы научного исследования в области управления проектами	Точно и обоснованно применяет методы и методики анализа предметных областей управления производством и операциями и владеет навыками их применения; методически верно организует проведение анализа предметных областей управления производством и операциями, грамотно делает выводы и дает обоснованные рекомендации.

Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Вопросы для подготовки к экзамену

1. Управление производством и операциями: основные понятия и модели.
2. Основные методы управления производством
3. Типы производства и услуг.
4. Специфика инновационного производства.
5. Ключевая роль потребителя в операционном управлении.
6. Роль стратегии в развитии производства и сферы услуг.
7. Понятие производственной стратегии.
8. Формирование производственной стратегии.
9. Элементы производственной (сервисной) стратегии.
10. Особенности стратегии инновационных производств.
11. Принятие управленческих решений.
12. Использование моделей при принятии решений.
13. Оценка среды.
14. Анализ и формирование видов деятельности предприятия.
15. Процесс принятия решений.
16. Теория решения.
17. Операционный подход в структурных решениях производства.
18. Понятия и принципы формирования производственных структур.
19. Организационные структуры управления в производстве.
20. Интеграционные образования в производстве.
21. Организационные изменения и развитие производств.
22. Основы формирования производственного плана.
23. Планирование производственных мощностей.
24. Планирование производственных процессов.
25. Операционные решения по услугам.
26. Оценка эффективности производства.
27. Понятие и актуальность качества в производстве.

28. Управление качеством на этапе обслуживания клиентов.
29. Управление качеством при проектировании изделия.
30. Контроль и управление качеством поставок ресурсов.
31. Контроль качества продукции и операций
32. Управление запасами в условиях независимого спроса.
33. Управление запасами в условиях зависимого спроса.
34. Система «точно в срок».
35. Развитие материально-технического обеспечения производства.

Примеры практико-ориентированных(практических) заданий к экзамену

ПКс-7.1 Способен разработать программу научного исследования в области управления проектами

1. Осуществить анализ затрат на производство продукции предприятия и предложить конкретные меры по снижению затрат на технологические инновации (по представленным материалам).

2. Обосновать актуальность, теоретическую значимость и практическую значимость процесса управления качеством производства и услуг (по представленным материалам).

3. Провести самостоятельное исследование разработанной на предприятии производственной стратегии (по представленным материалам). Предложить свои варианты решения проблем, выявленных в результате исследования разработанной стратегии предприятия.

Шкала оценивания

Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена без применения балльно-рейтинговой системы оценивания - посредством аттестационных испытаний в форме традиционного экзамена.

Результаты промежуточной аттестации оцениваются: экзамена - по традиционной балльной системе оценивания («отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»).

Наряду с оцениванием учебных достижений обучающихся по принятой образовательной организации системе оценок и использованием ее при оформлении официальных дипломов Академии о высшем образовании, вводят повышенный («Excellent» и «Good») и базовый («Very good» и «Satisfactory») уровень оценок «отлично» и «хорошо» для использования при оформлении ЕПД, согласно Положению об оформлении и выдаче ЕПД.

Таблица 6

Соответствие академической оценке

<table>
<tr><th colspan="2">Академическая оценка</th><th colspan="2">Оценка по шкале ESTS</th></tr>
<tr><td rowspan="5">зачтено</td><td rowspan="2">отлично</td><td rowspan="5">Passed</td><td>A (Excellent)</td></tr>
<tr><td>B (Very Good)</td></tr>
<tr><td rowspan="2">хорошо</td><td>C (Good)</td></tr>
<tr><td>D (Satisfactory)</td></tr>
<tr><td>удовлетворительно</td><td>E (Sufficient)</td></tr>
<tr><td>не зачтено</td><td>неудовлетворительно</td><td>-</td><td>-</td></tr>
</table>

Критерии оценивания в ходе промежуточной аттестации

Оценка **«отлично»** выставляется обучающемуся:

– если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно излагает его на экзамене, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, правильно обосновывает принятое решение; учебные достижения и результаты текущего контроля успеваемости демонстрируют высокую степень сформированности соответствующих компетенций.

Оценка **«хорошо»** выставляется обучающемуся:

– если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения; учебные достижения и результаты текущего контроля успеваемости демонстрируют хорошую степень сформированности соответствующих компетенций.

Оценка **«удовлетворительно»** выставляется обучающемуся:

– если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ; учебные достижения и результаты текущего контроля успеваемости демонстрируют удовлетворительную степень сформированности соответствующих компетенций.

Оценка **«неудовлетворительно»** выставляется обучающемуся:

– если он не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы; учебные достижения и результатами текущего контроля успеваемости демонстрируют низкую степень сформированности соответствующих компетенций.

6. Методические материалы по освоению дисциплины

Самостоятельная работа магистрантов, предусмотренная учебным планом, должна способствовать более глубокому усвоению изучаемого курса, формировать не только знания и умения, но и формировать навыки исследовательской работы и ориентировать магистрантов на умение применять теоретические знания на практике.

Самостоятельная работа осуществляется по всем темам дисциплины, по которым требуется дополнительно проработать и проанализировать рассматриваемый материал в объеме запланированных часов.

При изучении дисциплины предусматриваются виды самостоятельной работы, которые могут быть предложены всем магистрантам, либо индивидуально рекомендованы конкретным магистрантам для дополнительного изучения некоторых тем:

- дополнительная проработка учебного материала (по конспектам лекций, учебной и научной литературе) и подготовка докладов и презентаций к семинарам;
- работа с нормативными документами и законодательной базой;
- поиск и обзор научных публикаций и электронных источников информации;
- написание письменной работы;
- работа с тестами и вопросами для самопроверки;
- моделирование и/или анализ конкретных проблемных ситуаций;
- обработка статистических данных, нормативных материалов;
- анализ результатов исследований, составление выводов и рекомендаций на основе проведенного анализа.

Самостоятельная работа студентов проводится с целью:

- систематизации и закрепления полученных теоретических знаний и практических умений студентов;

- углубления и расширения теоретических знаний;
- формирования умений использовать справочную документацию и специальную литературу;
- развития познавательных способностей и активности студентов: творческой инициативы, самостоятельности, ответственности и организованности;
- формированию самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации;
- развития исследовательских умений.

При подготовке к занятиям студенту полезно:

- изучить теоретический материал по данной теме (конспект занятия);
- ознакомиться с литературой, рекомендованной преподавателем;
- выполнить задания, предложенные преподавателем, к занятию;
- составить перечень вопросов, вызывающих затруднения, неясности или сомнения, обсудить их с преподавателем или на занятии;
- заниматься самостоятельным поиском дополнительной литературы по изучаемой теме.

К экзамену необходимо готовиться целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. В самом начале учебного курса познакомьтесь со следующей учебно-методической документацией:

- программой дисциплины; перечнем знаний и умений, которыми студент должен владеть;
- тематическими планами лекций, семинарских занятий; учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;
- перечнем и тематикой письменных работ, а также методическими рекомендациями по их выполнению;
- перечнем экзаменационных вопросов.

Систематическое выполнение всех видов заданий на лекциях, практических занятиях, а также самостоятельная работа позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для сдачи экзамена.

Вопросы для самостоятельной подготовки к лекционным и практическим занятиям

Тема 1. Введение в управление производством и операциями.

1. Производство как объект управления
2. Производственная фирма (предприятие) и условия ее функционирования
3. Результаты производственной деятельности и методы их анализа
4. Формирование производственной программы, ее основные разделы и технико-экономические показатели
5. Методы менеджмента в принятии и реализации управленческих решений
6. Методы оптимизации производственной программы

Тема 2. Производственная стратегия.

1. Формирование рыночной стратегии и ее значение в организации производства
2. Организационные и производственные структуры , современные тенденции и факторы их развития
3. Внутрифирменное планирование и его значение
4. Содержание и порядок разработки стратегических планов предприятия

Тема 3. Планирование материальных потребностей и управление материально-производственными запасами.

1. Методы оптимизации производственной программы
2. Производственная мощность и методика ее расчета
3. Управление использованием производственных мощностей

4. Резервы производственных мощностей и методы их выявления
5. Оперативно-производственные мощности и методы их расчета

Тема 4. Принятие производственных решений

1. Методы менеджмента в принятии и реализации управленческих решений
2. Качество и его роль в производственном процессе
3. Управление качеством работы
4. Управление качеством продукции

Тема 5. Организационные и структурные решения в производстве

1. Методы оптимизации производственной программы
2. Экономические аспекты технической подготовки производства на предприятии
3. Принципы и типы организации производства
4. Управление производительностью
5. Диспетчерский контроль и оперативное регулирование хода производственных процессов

Тема 6. Планирование производственных процессов и мощностей

1. Формирование производственной программы, ее основные разделы и технико-экономические показатели
2. Оперативно-календарные планы и их роль в управлении производством
3. Оперативно-производственное планирование
4. особенности управления малыми предприятиями
5. Планирование и управление производством с помощью сетевых графиков

Тема 7. Управление качеством производства и услуг

1. Система КАН-БАН
2. Статистические методы контроля качества
3. Управление качеством продукции в промышленности США
4. Японские методы управления производством

7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

7.1. Основная литература

1. Казанцев, А. К. Управление операциями : учебник / А.К. Казанцев, В.В. Кобзев, В.М. Макаров ; под общ. ред. А.К. Казанцева. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 478 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-006273-0. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2091933. – Режим доступа: по подписке.

2. Симаков, Д. Б. Производственный менеджмент предприятия. Том 2: Стратегическое и функциональное управление производственным предприятием : учебник / З.В. Якобсон, Д.Б. Симаков, Н.Т. Баскакова. — Москва : ИНФРА-М, 2025. — 749 с. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/1225050. - ISBN 978-5-16-016743-5. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/1225050. – Режим доступа: по подписке.

3. Якобсон, З. В. Производственный менеджмент предприятия : в 2 томах. Том 1. Основы производственного менеджмента : учебник / З.В. Якобсон, Д.Б. Симаков, Н.Т. Баскакова. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 423 с. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/1225049. - ISBN 978-5-16-016741-1. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/1225049 – Режим доступа: по подписке.

7.2. Дополнительная литература

1. Воробьева, И. П. Экономика и организация производства : учебное пособие для среднего профессионального образования / И. П. Воробьева, О. С. Селевич. — Москва :

Издательство Юрайт, 2023. — 191 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-10672-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/518004

2. Горелик, О. М., Производственный менеджмент: принятие и реализация управленческих решений : учебное пособие / О. М. Горелик. — Москва : КноРус, 2025. — 270 с. — ISBN 978-5-406-14689-7. — URL: https://book.ru/book/957702 (дата обращения: 17.04.2025). — Текст : электронный.

3. Косоруков, О. А., Модели исследования операций : учебник / О. А. Косоруков, Г. П. Фомин, М. А. Халиков. — Москва : Русайнс, 2024. — 188 с. — ISBN 978-5-466-05234-3. — URL: https://book.ru/book/952803. — Текст : электронный.

4. Основы производственного менеджмента и бережливое производство : учебник / Е.Ю. Сидорова, О.О. Скрябин, А.В. Жагловская [и др.] ; под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. Е.Ю. Сидоровой. — Москва : ИНФРА-М, 2025. — 412 с. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/2091823. - ISBN 978-5-16-019144-7. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2091823 – Режим доступа: по подписке.

5. Производственный менеджмент : учебник и практикум для вузов / Л. С. Леонтьева [и др.] ; под редакцией Л. С. Леонтьевой, В. И. Кузнецова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 305 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02469-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/510976

6. Производственный менеджмент. Практикум : учебное пособие для вузов / И. Н. Иванов [и др.] ; под общей редакцией И. Н. Иванова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 362 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-7600-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/511311

7. Производственный менеджмент. Теория и практика в 2 ч. Часть 1 : учебник для вузов / И. Н. Иванов [и др.] ; под редакцией И. Н. Иванова. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 376 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15029-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/514463

8. Производственный менеджмент. Теория и практика в 2 ч. Часть 2 : учебник для вузов / И. Н. Иванов [и др.] ; под редакцией И. Н. Иванова. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 174 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15090-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/514464

9. Стерлигова, А. Н. Операционный (производственный) менеджмент : учебное пособие / А.Н. Стерлигова, А.В. Фель. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 187 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-003469-0. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1858248

10. Чертыковцев, В. К. Производственный и операционный менеджмент : учебное пособие для вузов / В. К. Чертыковцев. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 75 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14319-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/519997

7.3. Нормативные правовые документы

1. Конституция Российской Федерации.

2. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 №273-ФЗ.

3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 N 51-ФЗ // Справочная правовая система КонсультантПлюс: [сайт]. URL: http://www.consultant.ru/popular/gkrf1/

4. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая)" от 26.01.1996 N 14-ФЗ// Справочная правовая система КонсультантПлюс: [сайт]. URL: http://www.consultant.ru/popular/gkrf2/

5. Приказ Министерства образования и науки РФ от 06.04.2021 №245 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры».

6. Образовательный стандарт ФГБОУ ВО «Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», утвержденный приказом ректора Академии от 29.03.2021 г. № 01-3036 и разработанного на основе федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденного приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12.08.2020 г. № 952 (зарегистрировано в Министерстве юстиции Российской Федерации 21.08.2020 г., регистрационный №59391).

7.4. Интернет-ресурсы, справочные системы

1. http://law.optima.ru - нормативные акты Российской Федерации (законодательная база)
2. ecsocman.edu.ru – Федеральный образовательный портал «Экономика, социология, менеджмент»;
3. www.econportal.ru - Образовательный экономический портал;
4. www.nlr.ru – Экономические ресурсы в сети Интернет.
5. Электронные информационно-образовательные ресурсы Нижегородского института управления – филиала РАНХиГС - http://sdo.niu.ranepa.ru/

7.5. Иные источники

1. Требухин А. Ф. Основы производственного менеджмента. Часть 2. Управление процессами и операциями [Электронный ресурс] : учебное пособие. - М.: Московский государственный строительный университет, Ай Пи Эр Медиа, ЭБС АСВ, 2015. Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/32243

2. Воробьева, И. П. Экономика и управление производством : учебное пособие для бакалавриата и магистратуры / И. П. Воробьева, О. С. Селевич. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 191 с. — (Серия : Университеты России). — ISBN 978-5-9916-7027-2. https://biblio-online.ru/book/FB297D11-FF70-4E44-BFB9-427D9B4DCDF4

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

8.1. Материально-техническая база

Перечень материально-технического обеспечения:

1. Учебные аудитории, оборудованные для проведения учебных занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, коллоквиумов, мероприятий текущего контроля и промежуточной аттестации, в том числе мультимедийным оборудованием для демонстрации электронных презентаций и аудио- и видеоматериалов;
2. Компьютерные классы для выполнения групповых тестовых и иных заданий, а также для самостоятельной работы обучающихся оснащенные компьютерной техникой и обеспечением доступа к сети «Интернет» и доступа в электронную информационно- образовательную среду организации;
3. Специализированные аудитории и лаборатории;

4. Библиотека с обеспечением печатными изданиями или электронно-библиотечная система обеспечивающая доступ к электронным изданиям (электронная библиотека);

5. Читальный зал;

6. Технические средства обучения: персональные компьютеры; компьютерные проекторы; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV и др.

8.2. Информационные технологии, программное обеспечение:

При осуществлении образовательного процесса по дисциплине используется информационные технологии и программное обеспечение:

1. Современная операционная система.
2. Kaspersky Endpoint Security (или аналог).
3. Средство просмотра файлов формата pdf.
4. Современные офисные средства (текстовые и табличные редакторы, средстваработы с презентационными материалами и т.д.).
5. Архиватор 7-Zip.
6. Система дистанционного обучения.
7. Автоматизированная библиотечная система.

8.3. Информационные справочные системы:

1. https://www.urait.ru –Электронно-библиотечная система [ЭБС] Юрайт;
2. https://www.iprbookshop.ru – Электронно-библиотечная система [ЭБС] «IPRSMART» (ранее – IPRBooks)
3. https://e.lanbook.com - Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Лань».
4. https://znanium.ru - Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Znanium.com».
5. https://www.book.ru - Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Book.ru».
6. https://ibooks.ru - Электронно-библиотечная система [ЭБС] «ibooks.ru».
7. https://ranepalib.miflib.ru - Электронная библиотека издательства «МИФ».
8. https://eivis.ru – Ивис (East View). Полные тексты российских научных и практических журналов, а также газет центральной прессы России. Доступ с ip-адресов локальной сети Института.
9. https://grebennikon.ru - Полные тексты 38 научно-практических журналов по маркетингу, менеджменту, финансам и управлению персоналом ИД «Гребенников». Доступ с ip-адресов локальной сети Института.
10. http://www.consultant.ru/ - Справочно-правовая система «Консультант».
11. http://www.garant.ru/ Справочно-правовая система «Гарант».