

**М.А. БРАЖНИКОВ**

**ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА:  
ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ  
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

Методические указания к выполнению курсовой работы

**Самара**  
**Самарский государственный технический университет**  
**2016**



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«САМАРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

---

Ка ф е д р а «Экономика промышленности  
и производственный менеджмент»

М.А. БРАЖНИКОВ

# ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА: ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

*Методические указания к выполнению курсовой работы*

Самара  
Самарский государственный технический университет  
2016

Печатается по решению учебно-методического совета ИЭФ СамГТУ

ББК У291.21я73

УДК 005.5 (07)

Б 87

**Бражников М.А.**

Б 87 Теория менеджмента: процесс принятия управленческих решений: методические указания к выполнению курсовой работы / М.А. Бражников. – Самара: Самар. гос. техн. ун-т, 2016. – 46 с.

Методические указания подготовлены в соответствии с рабочей программой дисциплины «Теория менеджмента». Материал дополняет программу лекционных, практических и лабораторных занятий, включает методические указания к выполнению курсовых работ и организации самостоятельной работы студентов, может быть использован в дипломном проектировании, а также при выполнении студенческих научно-исследовательских работ.

Методические рекомендации включают содержание и цели выполнения работы, требования к составу исходной информации, определяют последовательность выполнения, требования к структуре и оформлению работы, порядок представления и защиты работы; критерии ее оценки.

Предназначено для подготовки бакалавров инженерно-экономического факультета по направлению 380302 – Менеджмент.

Профили подготовки: производственный менеджмент; экономика и управление на предприятиях машиностроительного комплекса.

Рецензент – канд. экон. наук, доцент *Е.Г. Сафронов*

ББК У291.21я73

УДК 005.5 (07)

Б 87

© М.А. Бражников, 2016

© Самарский государственный  
технический университет, 2016



## ВВЕДЕНИЕ

Курсовая работа – важнейший элемент учебного процесса, на основе которого обеспечивается формирование профессиональных навыков производственных менеджеров.

Основные задачи курсовой работы:

- освещение актуальных теоретических вопросов и методологических проблем в управлении производством;
- изучение практического опыта функционирования современных организаций и предприятий;
- разработка рекомендаций на основе статистического, экономического и логического анализа хозяйственной деятельности производственных систем.

Практический результат курсовой работы заключен в *подготовке и обосновании конкретных эффективных управленческих решений* в выбранной сфере деятельности предприятия.

Любая организация (компания, производственная система, фирма) в условиях современного рынка ставит перед собой определенный ряд целей и задач, решение которых призвано обеспечивать ее поступательное развитие. Процесс достижения целей требует разработки различного рода планов и программ, а также организации их выполнения. В разработке планов активно задействованы разнообразные процедуры и методы принятия управленческих решений и контроля исполнения планов [3, с. 10].

Неотъемлемой частью современной производственной системы является персонал – некоторая совокупность индивидов, призванная претворить цели и программы в реальную жизнь.

Состав отдельных работников, закрепление за соответствующими рабочими местами в соответствии с их квалификацией и организационное взаимодействие между ними составляют принципиальную основу организационного проектирования и развития, что как раз обуславливает необходимость управленческого процесса.

Именно совместное выполнение какого-либо вида деятельности требует распределения обязанностей (прав и ответственности) и построения командной цепочки – значит и распределения организационных ресурсов.

Разделение труда приводит к определению конкретных видов и объемов работ, выполняемых отдельным сотрудником в соответствии с его накопленным опытом и приобретенной квалификацией. В этих условиях возрастает потребность в координации работ вследствие усиления степени дифференциации рабочих заданий. В этой связи на первое место выходит проблема эффективного руководства и мотивации промышленного персонала.

Планирование – основополагающая функция в системе управления предприятием, которая обуславливает развитие остальных функций: проектирования организационной структуры и формализации рабочих задач, выбора стиля лидерства и методов мотивации персонала, формирования системы оценочных показателей и разработки процедуры осуществления контроля. В то же время планирование самая противоречивая функция управления [5, с. 3].

В теории менеджмента выделяют два подхода в понимании сущности планирования.

С точки зрения широкого подхода, планирование – это выработка комплекса действий (решений) относительно перспективы развития предприятия. В узком смысле, планирование сведено к составлению планов, определяющих четкую процедуру отбора и реализации возможных решений.

В самом общем виде процесс планирования может быть представлен следующей последовательностью. Разработка перспективного видения и предназначения компании (миссии) закладывает фундамент для формирования стратегических целей организации. Стратегические планы в свою очередь определяют выполнение комплекса тактических задач и принятия оперативных решений непосредственно на каждом рабочем месте.

Очевидно, что основу планирования составляют цели и планы. Если «цель» отражает определенный результат, достичь которого желает организация, то «план» – это разработка и выбор средств достижения целей, маршрут движения организации к цели. Значит, «планирование» – процесс принятия решений, который выражен в определении целей организации и выборе методов их достижения.

Таким образом, планирование как процесс в обязательном порядке включает [3, с. 80]:

- во-первых, постановку целей;
- во-вторых, разработку планов и выбор средств достижения заявленных целей;
- в-третьих, выполнение поставленных задач как процесс принятия комплекса последовательных решений.

Другими словами, поиск решений, их тщательная оценка, выбор наиболее эффективного варианта с целью его последовательной реализации – составляет основу управленческого процесса и организационно-экономического моделирования любой производственной системы (организации).

Планирование обеспечивает организации неоспоримые преимущества, которые одновременно исполняют роль нехитрых правил процесса принятия решений [5, с. 4].

Во-первых, обоснованность решений. Характер отношений со стороны внешней среды (потребителей, поставщиков и иных партнеров или контрагентов организации) определяется *степенью обоснованности* стоящих перед организацией задач, закрепленных в миссии и стратегическом видении предприятия.

Обоснованность целей способствует повышению степени участия рабочих и служащих компании в принятии управленческих решений и организации производственного процесса. Если цель четко определена, сотрудники понимают, куда стремится организация, а значит, могут установить свои собственные ориентиры и определить степень их согласованности с направлением развития компании.

Во-вторых, *мотивация сотрудников*. Цели и планы способствуют идентификации каждого подразделения компании и результатов деятельности отдельного работника. Задавая четкие ориентиры, следует продумать уровень соответствующего вознаграждения, как в материальном, так и в социально-психологическом плане. Планирование определяет основное направление движения организации в целом, ориентируя на выполнение конкретных задач. А это в свою очередь обеспечивает *концентрацию внимания* работников при осуществлении тех или иных действий.

В-третьих, *эффективность принятия решений*. Корпоративное планирование – основа принятия решений. Управленческие решения на всех уровнях организации должны соответствовать разработанному и утвержденному плану. В этой связи планирование предопределяет общую схему распределения ресурсов для наиболее эффективного достижения желаемого результата.

Процесс принятия решений определяет основные *результаты деятельности* организации, и в то же время, выступает в качестве исходной базы для формирования *основного критерия* оценки выполненных работ (установление перечня контрольных показателей). В качестве ключевой цели процесса принятия решений выступает повышение эффективности, устойчивость функционирования и постоянство развития предприятия.

Процесс принятия решений лежит в основе системы комплексного планирования производственно-хозяйственной деятельности организации. Поступательное развитие и устойчивое процветание, угроза банкротства и неудачи организации – все это связано с решениями, принимаемыми менеджерами компании [5, с. 5].

Именно процесс принятия решений обуславливает эффективность менеджмента современной производственной системы. В этой связи менеджер представляет собой лицо, принимающее управленческие решения и ответственность за их реализацию. Значит квалификация менеджера в сфере принятия управленческих решений – основа исполнения стержневых функций менеджмента.



В самом общем виде, *решение* – это выбор, осуществляемый из некоторой совокупности вариантов. Выбор лучшего поставщика из пяти возможных претендентов. Отбор единственного сотрудника, который удовлетворяет некоторому набору критериев на замещение вакантной должности, из нескольких кандидатов.

Варианты выбора принято называть *альтернативами*. Знание возможного сценария развития событий играет существенную роль: каждое из представленных выше условий требует различных методов анализа. В менеджменте одни методы и модели в наибольшей степени отвечают процессу принятия решений лишь в условиях полной уверенности развития событий, вторые – в условиях риска, третьи – в случае полной неопределенности будущей ситуации.

В тех случаях, когда речь идет о *процессе принятия решений*, имеется в виду процесс идентификации проблем, поиск альтернативных вариантов и принятие последующих решений, связанных с устранением проблем и реализацией возможностей.

Процесс определения лучшего поставщика связан с анализом потребности предприятия в исходных компонентах производства, поиском и определением состава альтернативных партнеров, предварительной оценкой различных вариантов и предложений, выбором одного (или группы) из контрагентов и последующей разработкой программы мониторинга его действий (подкрепление правильности принятого решения).

Таким образом, ключевая проблема планирования деятельности промышленного производства (предприятия) заключена в определении и выборе оптимальной последовательности действий, которая позволит получить наилучший результат при достижении поставленных целей. Выбор осуществляется из некоторого состава возможных альтернатив, определяющих тот или иной маршрут достижения поставленных задач. В основе формирования, выбора и оценки альтернатив лежит процесс принятия управленческих решений и моделирование особенностей функционирования производственных систем.

Процесс выполнения курсовой работы можно представить в виде определенной последовательности этапов:

- выбор темы;
- поиск и систематизация материала;
- проектирование макета;
- проведение исследования;
- подготовка пояснительной записки;
- оформление работы;
- защита основных результатов.

Но прежде чем подробно остановиться на этих этапах, необходимо сконцентрировать внимание на целях и задачах курсовой работы.

## ЦЕЛЬ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Курсовая работа призвана развивать способности студента и формировать практические навыки решения конкретных управленческих задач на основе закрепления полученных знаний и самостоятельного изучения материала.

Основные цели курсовой работы с точки зрения учебной программы курса можно представить следующим перечнем.

1. Систематизация изучаемого материала – закрепление и углубление теоретического курса и практических знаний по дисциплине «Теория менеджмента».

2. Развитие навыков самостоятельной работы – владение методикой и организация исследований в решении конкретных управленческих проблем и противоречий.

3. Определение уровня полученных знаний – умение применять имеющийся управленческий инструментарий в решении практических задач менеджмента предприятия.

В соответствии с представленными целями в процессе выполнения курсовой работы необходимо решить следующий круг вопросов:

– выполнить обоснование актуальности выбранной темы, подчеркнуть ее ценность и значимость в различных областях управления предприятием;

– изучить теоретические концепции и нормативно-правовую документацию, справочно-статистические материалы и научную литературу по исследуемой проблеме;

– исследовать технико-экономические условия объекта (производства) и оценить характер их влияния на конечный результат работы деятельности предприятия;

– проанализировать собранный статистический материал на основе соответствующих методов обработки информации и предложить рекомендации в части повышения эффективности объекта;

– выполнить оценку экономической эффективности от внедрения предлагаемых мероприятий.

В соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования бакалавр (выпускник) должен обладать в области организационно-управленческой деятельности следующими знаниями, умениями и навыками:

- уметь оценивать условия и принимать организационно-управленческие решения;

- владеть методами количественного анализа и моделирования, теоретического и экспериментального исследования;

- уметь проектировать организационную структуру предприятия, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования;

- иметь навыки проведения предварительного технико-экономического анализа и обоснования проектных решений.

В ходе подготовки и выполнения курсовой работы студент должен усвоить основные принципы менеджмента, изучить современные тенденции в развитии теории управления, а также условия функционирования организации в современной рыночной среде. На этой основе – продемонстрировать умение использовать полученные знания на практике: в сфере анализа текущей ситуации на предприятии и на рынке в целом в целях выбора и обоснования конкретных управленческих решений, направленные на искоренение недостатков и повышение эффективности организации.

Курсовая работа выполняется студентом самостоятельно на основе изучения современного опыта, изложенного в отечественной и зарубежной литературе.

Примерная тематика курсовых работ определяется и утверждается кафедрой «Экономика промышленности и производственный менеджмент». Рекомендуемые темы исследований призваны способствовать развитию и совершенствованию творческой самостоятельности будущих бакалавров и магистров, формированию навыков предпринимательской деятельности и свободы выбора тех или иных управленческих решений.

В условиях становления и развития рынка круг важнейших задач каждого отдельного субъекта экономических отношений, в том числе и промышленного предприятия, определяется следующими основными направлениями:

- завоевание (сохранение) реального стратегического конкурентного преимущества;
- формирование устойчивого финансового результата, обеспечивающего непрерывность и развитие производства;
- обеспечение прочного положения на рынке посредством наиболее полного удовлетворения потребностей клиентов;
- повышение эффективности функционирования объекта на основе совершенствования управленческих функций.

Именно решению указанного ряда задач должны быть подчинены и основные цели системы менеджмента, как в сфере проектирования, так и в области реализации разработанных проектов.

Базовыми направлениями, определяющими содержание выполняемых работ, могут служить следующие вопросы организационно-исследовательского характера:

- разработка производственной программы предприятия на основе обновления торгового портфеля;
- поиск новых идей удовлетворения потребностей, организация процесса разработки и освоения новых изделий;
- повышение конкурентоспособности выпускаемой продукции и предприятия в целом;
- прогнозирование рыночных тенденций и оценка особенностей развития различных типов рынков;
- совершенствование структуры промышленно-производственного персонала и разработка системы мотивации;
- методы принятия управленческих решений на основе организационно-экономического моделирования;
- выбор стиля управления производственным подразделением и проектирование производственных заданий.

Выполненная работа подлежит защите на кафедре «Производственный менеджмент». К защите допускаются работы, прошедшие предварительную экспертизу и получившие положительный отзыв преподавателя-консультанта.

В процессе выполнения курсовой работы необходимо сосредоточить свое внимание на следующих проблемных элементах:

- сбор необходимой исходной информации для проведения анализа – отсутствие каких-либо данных не позволит реализовать в полной мере тему курсовой работы;

- изложение своей точки зрения по дискуссионным позициям исследуемой темы – имеющиеся в литературе противоречия могут «завести» исследователя в тупик;

- оформление пояснительной записки – отклонения от нормативных требований затрудняют восприятие основных результатов со стороны слушателей (преподавателя).

## ВЫБОР ТЕМЫ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Выбор темы – один из важнейших этапов подготовки к выполнению курсовой работы.

В самом общем виде тематика курсовой работы должна:

- обеспечивать соответствие задачам подготовки бакалавров по направлению менеджмент;
- учитывать основные направления и проблематику современных исследований в области управления предприятием;
- соответствовать интересам студента с позиции изучения теоретических вопросов или практической работы;
- приобщать студентов к работе над проблемами, которые являются сферой научных интересов преподавателей;
- разрабатывать актуальные проблемы в реализации основных функций менеджмента.

Тема курсовой работы выбирается студентом самостоятельно на основе изучения современного опыта менеджмента действующих предприятий и изучения периодических изданий. Выбор темы определяется областью практических интересов студента, а также необходимостью развития конкретных направлений реальной производственной системы.

Выбор темы непосредственно связан с актуальностью заявленной проблемы, возможностью получения и обработки конкретных статистических данных, наличием специальной научной литературы, практической значимостью.

Выбор темы начинается с определения проблемы, то есть постановки конкретного вопроса, который автор считает важным решить. Именно здесь, анализируя существующее положение на отечественном рынке, исследуя теоретическую и практическую стороны рассматриваемого вопроса на основе изучения современной литературы, студент должен определить, что сделано, и каковы достижения в этой области, а самое главное – какие вопросы остались нерешенными и что еще предстоит сделать.

Таким образом, выбор темы предопределяет наличие исследовательского компонента в процессе подготовки и выполнения работы. Самостоятельность, оригинальность и другие качества студента в полной мере проявятся именно на этом этапе.

Творческий подход к выбору темы, в конечном счете, определяет состав, структуру и основное содержание работы.

При определении проблемы необходимо учитывать одно из важнейших условий – выбранная тема курсовой работы должна быть максимально приближена к основным требованиям современного рынка, а также в ней должна быть выдержана ориентация на повышение эффективности производственной системы на основе полного удовлетворения нужд и потребностей исследуемого рынка.

#### Примерная тематика работ

Примерная направленность курсовых работ предполагает изучение следующих основных вопросов в сфере организации управленческих процессов и их важнейших аспектов.

1. Повышение эффективности процесса подготовки и реализации управленческих решений.

Основные вопросы: анализ условий принятия управленческих решений, выбор и разработка соответствующей внутренним и внешним факторам модели принятия решения, моделирование условий и этапов процесса принятия решения, формирование альтернативных вариантов, выбор системы критериев оценки управленческих решений.

2. Разработка механизма (совершенствование системы) мотивации промышленно-производственного персонала.

Основные вопросы: концептуальные основы мотивационного процесса, теории содержания и процесса мотивации, анализ существующей системы мотивации, выбор факторов и оценка их стимулирующего воздействия, проектирование рабочих заданий и повышение производительности труда, технико-экономическое обоснование предложенных мероприятий.



3. Проектирование (совершенствование) организационной структуры предприятия.

Основные вопросы: характеристика структуры управления, проектирование организации, распределение прав и обязанностей, делегирование полномочий, норма управляемости, степень централизации управления, координация и формализация работ, типы организационных структур, стратегические факторы проектирования организации, управление изменениями.

4. Формирование стратегических приоритетов и разработка стратегии развития предприятия.

Основные вопросы: стратегический менеджмент, формирование стратегических приоритетов, анализ факторов внешней и внутренней среды, методы стратегического анализа, выработка комплекса перспективных целей, разработка стратегии роста и развития предприятия, формирование альтернативных стратегических вариантов и планирование неожиданного.

5. Проектирование (совершенствование) системы организационного контроля.

Основные вопросы: цели и уровни контроля, выбор фокуса организационного контроля, этапы контроля, контроль реализации, контроль планируемых результатов, стратегический контроль, разработка системы контрольных показателей, планирование процедуры контроля (срок, частота, объем), оценка полученных результатов и выработка корректирующих действий.

6. Разработка бизнес-плана нового предприятия (проекта вывода на рынок нового вида продукции).

Основные вопросы: основная идея проекта, план маркетинга и оценка отраслевых условий реализации проекта, технико-экономические условия, организация производства и планирование программы реализации продукции, финансовый анализ и методы разработки бюджета, оценка рисков реализации проекта, экономическая оценка проекта.

7. Разработка и управление инвестиционным проектом (оценка внедрения инноваций).

Основные вопросы: инвестиционный процесс, классификация инноваций, основные проблемы и противоречия в реализации инвестиционного проекта, формирование управленческой команды, показатели оценки инвестиционного проекта, расчет дисконтированного денежного потока и оценка проекта.

8. Повышение эффективности сбыта на основе прогнозирования развития рынка.

Основные вопросы: формирование программы сбыта как основа разработки бюджета предприятия, система показателей реализации, методы прогнозирования рыночных тенденций, стратегия реализации продукции и методы распределения продукции, механизм ценообразования, разработка мероприятий по стимулированию сбыта, разработка бюджета продаж.

9. Моделирование процесса руководства на предприятии и выбор стиля лидерства.

Основные вопросы: эффективность процесса лидерства, коммуникации в организации и стиль управления, проектирование системы управления организацией, моделирование процесса руководства на основе оценки поведения лидера и условий конкретной производственной ситуации.

#### Календарный план выполнения курсовой работы

Срок утверждения (выдачи) задания на курсовую работу – (до) 1.10.2016 (здесь и далее указан условный год).

Срок сдачи курсовой работы на кафедру – (до) 1.12.2016.

Срок защиты курсовой работы – (до) 31.12.2016.

#### Подготовка задания

В целях получения задания на курсовую работу (в процессе выбора и утверждения темы) студент должен подготовить следующие материалы.

### 1. Обоснование выбора темы – ½ страницы.

Необходимо обосновать выбор темы исследования в следующей последовательности:

- актуальность задачи;
- постановка проблемы;
- объект исследования;
- предмет исследования;
- цель (результат) исследования;
- задачи работы.

### 2. Краткая характеристика объекта исследования – до 2-х страниц.

Особенности функционирования рынка. Характеристика производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Тип, состав и структура выпускаемой продукции.

Особое внимание должно быть уделено выбору методов исследования, направленных на решение поставленной задачи.

### 3. План выполнения курсовой работы – – 1 страница.

Разработка плана (содержания) в обязательном порядке должна отражать следующие вопросы (главы) пояснительной записки:

- развитие проблемы в теории вопроса;
- анализ рынка и динамика основных показателей деятельности предприятия;
- разработка рекомендаций в решении заявленной проблемы.

### 4. Список библиографических источников.

Список предполагаемых источников должен содержать нормативные законодательные и методические материалы, результаты исследований и статистической обработки информации, необходимые в целях реализации темы исследования:

- не менее 5 учебников или учебных пособий по заявленной теме курсовой работы;
- не менее 5 научных статей из периодических изданий;
- нормативно-справочные материалы (если необходимы);
- электронные ресурсы.

Темы курсовых работ могут быть определены на основе представленной ниже комбинации приемов (подходов).

1. Студент консультируется с преподавателем и выбирает тему, руководствуясь перечнем примерной тематики.

2. Преподаватель определяет тему работы в рамках определенной проблемы, привлекая студента к своей научной работе.

3. Студент выбирает тему с целью преодоления затруднений, возникающих в процессе его практической работы.

4. Студент осуществляет выбор, опираясь на собственные учебные (научные) интересы.

В целях самостоятельного выбора темы следует использовать ряд приемов:

– изучение аналитических и информационных обзоров в части освещения достижений ведущих специалистов (как правило, в конце такого обзора часто представлен перечень насущных противоречий и проблем, которые требуют разрешения);

– изучение результатов ранее проведенных исследований в различных сферах управленческой деятельности (можно попробовать предложить решение традиционной проблемы на основе новых оригинальных методов);

– изучение специальной литературы, в том числе научных статей в периодических изданиях (проверка какой-либо рабочей гипотезы на конкретном практическом материале исследуемой производственной системы);

– проведение консультаций с преподавателями кафедры с целью выявления актуальных, интересных и малоизученных вопросов, имеющих методическое значение и представляющих реальную практическую ценность.

## СТРУКТУРА КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Общий объем курсовой работы (пояснительной записки) должен быть не более 25-30 машинописных страниц формата А4.

В целом пояснительная записка курсовой работы должна состоять из следующих частей:

- титульный лист;
- оглавление (содержание);
- введение;
- основная часть (если это необходимо, то со своими разделами – теоретическая постановка задачи, анализ хозяйственной деятельности, предложенные рекомендации);
- заключение;
- список использованной литературы;
- приложения (если они необходимы).

Каждый раздел начинается с новой страницы. Страницы необходимо пронумеровать.

**Титульный лист** должен содержать полное наименование: высшего учебного заведения, факультета и кафедры (в верхней части страницы). Затем, в середине листа – название темы работы и дисциплины, по которой выполнена настоящая работа. В нижней части титульного листа (справа) должны находиться указания: кто выполнил и кто принял курсовую работу.

Образец титульного листа представлен в Приложении I.

**Оглавление** отражает структуру представляемой работы. В нем обязательно должны быть представлены названия основных разделов с соответствующими им номерами страниц.

Следует отметить, что формулировка (название) глав и параграфов должна отражать решение поставленной задачи, обеспечивающей достижение цели курсовой работы. Наиболее часто встречающаяся ошибка: «Теоретическая часть» или «Практическая часть».

Образец листа оглавления (по условной теме) представлен в Приложении II.

**Во введении** в первую очередь обосновывается *актуальность* выбранной темы. Приводится характеристика исследуемого объекта и осуществляется постановка *проблемы* как с точки зрения теории вопроса, так и с позиций потребностей практики. Необходимо обрисовать контекст, в рамках которого осуществляется решение проблемы. На этой основе формулируются *основные вопросы*, решение которых необходимо для достижения поставленной *цели*.

Необходимо установить границы в решении задач – *объект* исследования (что изучается) и *предмет* (некоторые стороны изучения объекта – свойства, отношения, функции).

Цель должна отражать прогнозируемые результаты и логику представляемой курсовой работы – последовательность выполнения определенного ряда задач, служащих инструментарием достижения цели. Это, в свою очередь, предопределяет выбор основных *методов исследования* и структуру основной части выполняемой работы.

Объем введения – 1-2 страницы.

**В основной части** курсовой работы могут найти отражение теоретические аспекты поставленной проблемы, практические решения, а также исследовательская составляющая: конкретные предложения, модели и разработки. Как правило, основная часть состоит из трех разделов.

*Во-первых, теория рассматриваемого вопроса*, в которой должна быть более полно, чем во введении, рассмотрена постановка рассматриваемой проблемы, приведены основные положения теории, методика проведения исследования и методы оценки, которые послужат фундаментом аналитической части пояснительной записки.

Необходимо дать развернутую характеристику степени изученности поставленной проблемы, а также исследовать взаимосвязь, с одной стороны, основных технико-экономических показателей, характеризующих работу предприятия (поведение объекта исследования), а с другой – предполагаемых направлений (практических решений) развития выбранной темы.

*Во-вторых, анализ объекта исследования* – оценка условий функционирования действующего предприятия (организации) на основе реальных фактических данных в выбранной сфере управленческой деятельности (функции).

Основная задача анализа заключена в выявлении сдерживающих факторов повышения эффективности исследуемого объекта, совершенствовании функций и систем организации, планирования, мотивации и контроля на предприятии.

Практический результат аналитической части исследования – формирование возможных направлений (рекомендаций) развития производственной системы.

*В-третьих, проектная часть*, содержащая конкретные рекомендации по преодолению и устранению негативных факторов, выявленных в процессе анализа деятельности предприятия. Оценка намеченных предложений должна проводиться с двух позиций, как со стороны улучшения работы каждого отдельного предприятия, так и развития общей теории менеджмента.

Предложенные рекомендации должны получить всестороннее обоснование на основе различных методов принятия управленческих решений и улучшения основных технико-экономических параметров.

В тексте основной части работы обязательны ссылки на библиографические источники, используемые при написании пояснительной записки.

*Заключительный раздел* должен содержать теоретические обобщения, аналитические выводы и основные результаты предложенных рекомендаций. Иначе говоря, подтверждать теоретическую и практическую значимость полученных результатов. Акцент – на конкретные рекомендации по совершенствованию действующих систем.

Заключение должно быть органически связано с проделанной работой, служить логическим завершением основной части и обосновывать результаты проведенных исследований.

Объем заключения – около 2-х страниц.

**Библиографический список** должен быть оформлен в соответствии с действующими требованиями. В нем в обязательном порядке необходимо указать:

- порядковый номер источника;
- автор (коллектив авторов);
- название книги (статьи);
- место и год издания;
- общее количество страниц.

Источники в библиографическом списке необходимо размещать по алфавиту (можно с разделением на категории источников официальные нормативно-справочные документы, учебные пособия, монографии, статьи периодических изданий, электронные источники). Библиографический список литературы на иностранных языках рекомендуется приводить в конце списка.

Размер шрифта – 12. Фамилии авторов выделяются курсивом.

При формировании ссылок на работы, размещаемые в списке литературы, порядковые номера источников записываются арабскими цифрами в прямоугольных скобках по тексту. Например: «Результаты исследований опубликованы в статье [2, с. 25]».

Пример оформления библиографических источников – «Список рекомендуемой литературы».

Завершается пояснительная записка необходимыми **приложениями**, которые могут содержать используемые в работе исходные данные, аналитические таблицы и графический материал.

Текст пояснительной записки быть набран в формате А4 (210х279 мм) шрифтом гарнитуры Times New Roman, размер шрифта – 14. Установить автоматический перенос слов.

Размеры поля (отступ от края страницы): слева и справа – по 20 мм; сверху и снизу – по 25 мм.

Межстрочный интервал: множитель 1,2.

Абзацный отступ – 10 мм (устанавливать через окно «Абзац», а не пробелами и ни в коем случае табуляцией).



Оформление таблиц и рисунков должно соответствовать следующим требованиям.

Каждая иллюстрация и таблица должна **обязательно** иметь содержательное наименование и порядковый номер.

Слово «таблица» и порядковый номер – курсив, 12 размер шрифта, выравнивание по правому краю – располагаются перед названием таблицы.

Название таблицы – 12 размер шрифта, полужирный, выравнивание по центру, без переносов – над шапкой таблицы.

Текст внутри таблицы – 12 размер шрифта, выравнивание по ширине, абзац без отступа.

Пример оформления представлен в табл. 1

*Таблица 1*

**Прогнозируемые показатели деятельности предприятия**

Предпринимательские цели, выраженные в оценочных показателях	Значимость	Альтернативы (возможные рынки)			
		«А»	«В»	«С»	«D»
Объем производства, тыс. ед.	***	500,0	450,0	445,0	440,0
Прибыль, млн. руб.	**	20,0	22,0	18,0	21,6
Доля рынка, %	*****	50,0	52,0	62,0	57,0

Текст внутри самого рисунка и подрисуночная подпись – 12 размер шрифт. Слово «рис.» сопровождается порядковым номером и размещается под рисунком.

Рисунки в виде графиков или в иных иллюстративных формах должны иметь четкие обозначения в соответствующих единицах и цифровую индикацию на координатных осях, а также полную систему указателей всех кривых в подрисуночных подписях и в тексте пояснительной записки. Все кривые должны быть изображены четкими линиями одинаковой толщины и быть достаточно ясно читаемыми на чертеже (иллюстрации).

Пример оформления иллюстративного материала представлен ниже (рис. 1).

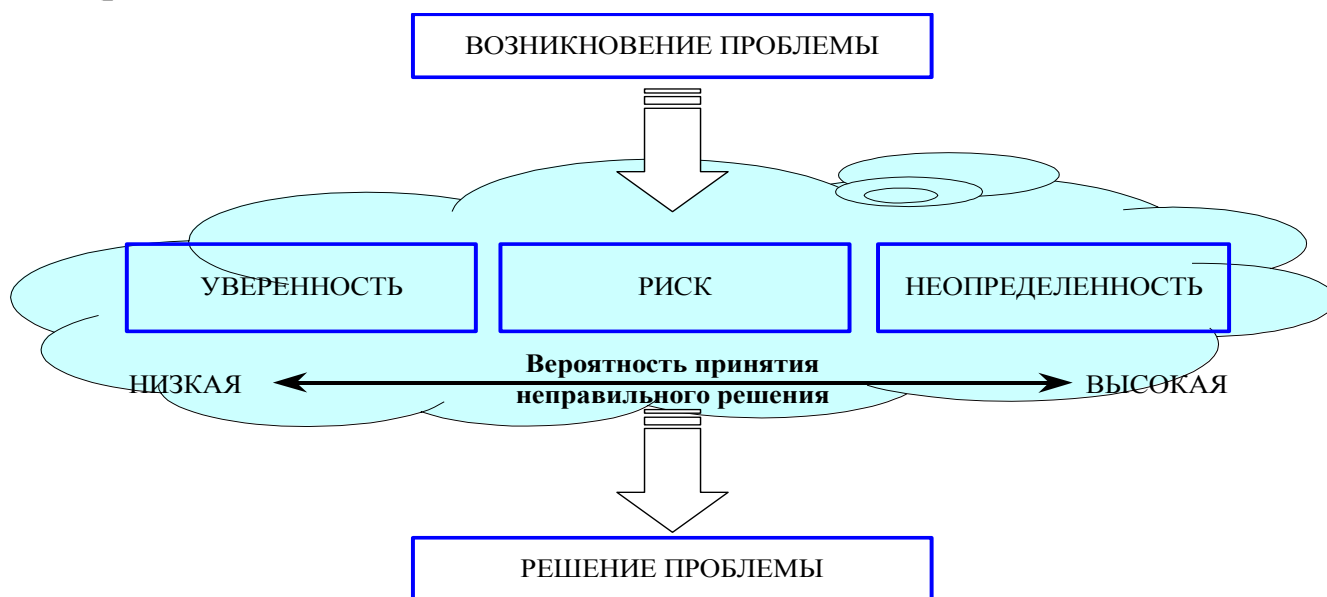


Рис. 1. Факторы, обуславливающие процесс принятия решения

На размещаемые в пояснительной записке таблицы и рисунки (иллюстрации, чертежи, графики, схемы, компьютерные распечатки, диаграммы, фотоснимки) в тексте должны присутствовать ссылки.

Если материал заимствован из учебного пособия или научной статьи, то должны быть выполнены ссылки с указанием на соответствующий библиографический источник.

При наборе формул необходимо использовать специальный редактор уравнений – MS Equation MS Office Word.

В условных обозначениях всех величин, верхних и нижних индексов необходимо сводить к минимуму буквы русского алфавита. Формулы располагаются по центру строки и нумеруются, номер формулы должен совпадать с правым краем текста.

После каждой формулы в соответствии с контекстом должен стоять знак пунктуации (запятая, точка и т.п.).

Слово «где» пишется без отступа на уровне основного текста, обозначения должны идти на одном уровне друг под другом.

Пример оформления формул с сопровождающим текстом представлен ниже.



Выбор альтернативы осуществляется на основе максимизации суммы первых (вторых, третьих...) мест или минимизации суммы рангов каждого из вариантов [12, с. 298] осуществляется по формулам (1) и (2).

$$f^*(a_i) = \sum_{j=1}^n r_j(a_i) \rightarrow \max, \quad r_j(a_i) = 1, \quad (1)$$

$$f^*(a_i) = \sum_{j=1}^n r_j(a_i) \rightarrow \min \quad (2)$$

где  $j$  – порядковый номер оценочного критерия, показателя, характеризующего деятельность компании;

$i$  – порядковый номер альтернативы;

$a$  – альтернативный вариант как некоторая совокупность управленческих решений (выход нового товара на рынок сбыта);

$r_j(a_i)$  – ранг (место) критерия ( $j$ )  $r_j(a_i) = 1, 2, 3, 4, \dots$ ;

$f^*(a_i)$  – интегральная функция полезности.



Таким образом, в ходе выполнения настоящей курсовой работы студент должен продемонстрировать не только знание основных теоретических положений по выбранной теме, закономерностей и условий функционирования объекта исследования, но и умение пользоваться полученными знаниями в рамках реальной деятельности предприятия при решении поставленных практических задач, а также умение работать с учебно-методической литературой.

Курсовые работы, не соответствующие предъявляемым требованиям по содержанию и оформлению, к защите не допускаются и преподавателем-консультантом не рассматриваются.

## СИСТЕМАТИЗАЦИЯ МАТЕРИАЛА

Одним из важнейших условий выбора темы работы, последующего выполнения исследования и подготовки результатов является состав достоверной исходной информации.

В работе могут быть использованы самые разнообразные исходные материалы как теоретического, так и практического характера. Состав необходимых исходных данных определяется студентом самостоятельно (по согласованию с преподавателем) в зависимости от выбранной темы, глубины поставленной цели и характера проводимых исследования.

В качестве базы для сбора исходных данных рекомендуется использовать общий план, определяющий характер выполняемой работы по следующим направлениям:

- выбранная тема и ее целевая направленность;
- основные требования рынка к выбранной теме;
- направления совершенствования темы;
- значение и связь темы исследования с показателями, характеризующими работу предприятия в целом;
- характеристика объекта и предмета исследования;
- мониторинг факторов внешней и внутренней среды и анализ их влияния на эффективность функционирования компании;
- выдвижение предпринимательских целей и выбор стратегии роста и развития предприятия.

Особое внимание необходимо уделить характеристике объекта исследования:

- формирование перечня требований к объекту исследования (почему должен быть выбран именно такой объект);
- перечень функций объекта исследования;
- сведения о производственных и материальных ресурсах (к объекту исследований);
- результаты ранее выполненных маркетинговых исследований;
- ожидаемый экономический эффект.

Как известно, при изучении теоретических концепций, анализе деятельности предприятия на различных целевых рынках, подготовке практических рекомендаций используется два вида информации – вторичные и первичные данные.

Сбор вторичных данных основан на проведении так называемых кабинетных исследований, которые предполагают использование как внутренних, так и внешних источников.

Внутренними источниками могут служить различные финансовые отчеты предприятия, первичные бухгалтерские документы, показатели сбытовой статистики, заключения аудиторских проверок, данные проведенных ранее маркетинговых исследований, счета-фактуры и обзоры рекламаций потребителей.

В качестве внешних источников рекомендуется использовать данные официальной статистики, периодической печати, издания государственных учреждений, данные научных исследований специализированных маркетинговых организаций и различного рода посредников, а также результаты проведения различного рода конференций, ярмарок и выставок образцов продукции.

Выполнение курсовой работы следует начинать с подбора литературы по теме исследования.

Следует выделить ряд источников в процессе поиска и обработки библиографической информации:

- учебные издания: учебники, учебные пособия, практикумы, методические указания;

- научные издания: статьи, тезисы, монографии, авторефераты диссертаций, отчеты по научно-исследовательским работам;

- справочные издания: энциклопедии, словари, обзоры, сборники статистической информации;

- библиографические издания: библиография, реферативные журналы, аннотации, базы данных;

- рекламные издания и иная печатная продукция предприятий, распространяемая с целью привлечения внимания потребителей.

Сбор *первичной информации* (в результате проведения полевых исследований) необходим лишь в том случае, когда вторичные данные не отражают достаточно полной и точной картины происходящих событий.

Среди разнообразных методов сбора первичной информации можно выделить следующие приемы:

- социологические опросы экономических агентов: потребителей, поставщиков исходных компонентов, маркетинговых посредников;
- анкетирование, проведение индивидуальных и групповых интервью специально отобранных участников;
- лабораторный анализ, имитационное моделирование, проведение полевых испытаний и экспериментов.

Таким образом, определение круга источников исходной информации и отбор конкретных материалов – важный этап выполнения курсовой работы. Точность и обоснованность данных, в конечном счете, будет определять и результативность работы в целом, степень достижения прогнозируемой цели.

В процессе систематизации материала необходимо выделить ряд ключевых моментов, на которых следует сконцентрировать внимание автора курсовой работы:

1. Место и роль выбранного направления исследования (объекта и предмета) в системе менеджмента. Необходимо отследить взаимосвязь объекта исследований с ключевыми функциями управления.

2. Проблемы и противоречия освещаемого вопроса на примере отечественных предприятий. Характеристика и описание особых проблемных зон в практической деятельности.

3. Современные тенденции в развитии выбранной темы, отражаемые в научных изданиях. Совершенствование методических приемов в изучении предмета исследования.

4. Разработка четких рекомендаций, их обоснованность, доведения до уровня алгоритмов решения, моделей и систем. Основная задача – проектирование модели и перечня рекомендаций.

## Анализ предлагаемых решений

В ходе выполнения курсовой работы необходимо особое внимание уделить обоснованности защищаемых положений: подвергать с точки зрения экономической эффективности, организационной и социальной целесообразности каждое из предлагаемых решений того или иного аспекта рассматриваемой проблемы.

Так, если рассматривать менеджмент как важнейшую экономическую дисциплину, изучающую деятельность предприятия в условиях рынка, то экономический смысл использования менеджмента можно выразить в следующих аспектах:

- ускорение отдачи основных производственных и оборотных фондов предприятия, трудового потенциала;
- повышение мобильности производства и уровня конкурентоспособности выпускаемой продукции;
- своевременное создание новых образцов выпускаемой продукции и ускорение их продвижения на рынки сбыта.

Каждый студент может рассматривать и другие аспекты целесообразности предлагаемых мероприятий, рекомендовать обоснованные пути их решения.

Таким образом, должна быть соблюдена строгая логическая цепочка: цель – решение – оценка.

## МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В самом общем виде состав (выбор) методов зависит от поставленной цели исследования, условий оценки и этапа процесса принятия управленческих решений [9].

Понимание условий и знание возможного сценария развития событий играют непосредственную роль: каждая ситуация требует взвешенного подхода и различных методов анализа.

Принятие решений – весьма сложный процесс, в основе которого лежит определенная последовательность выполнения нескольких процедур – этапов и стадий – рис. 2.

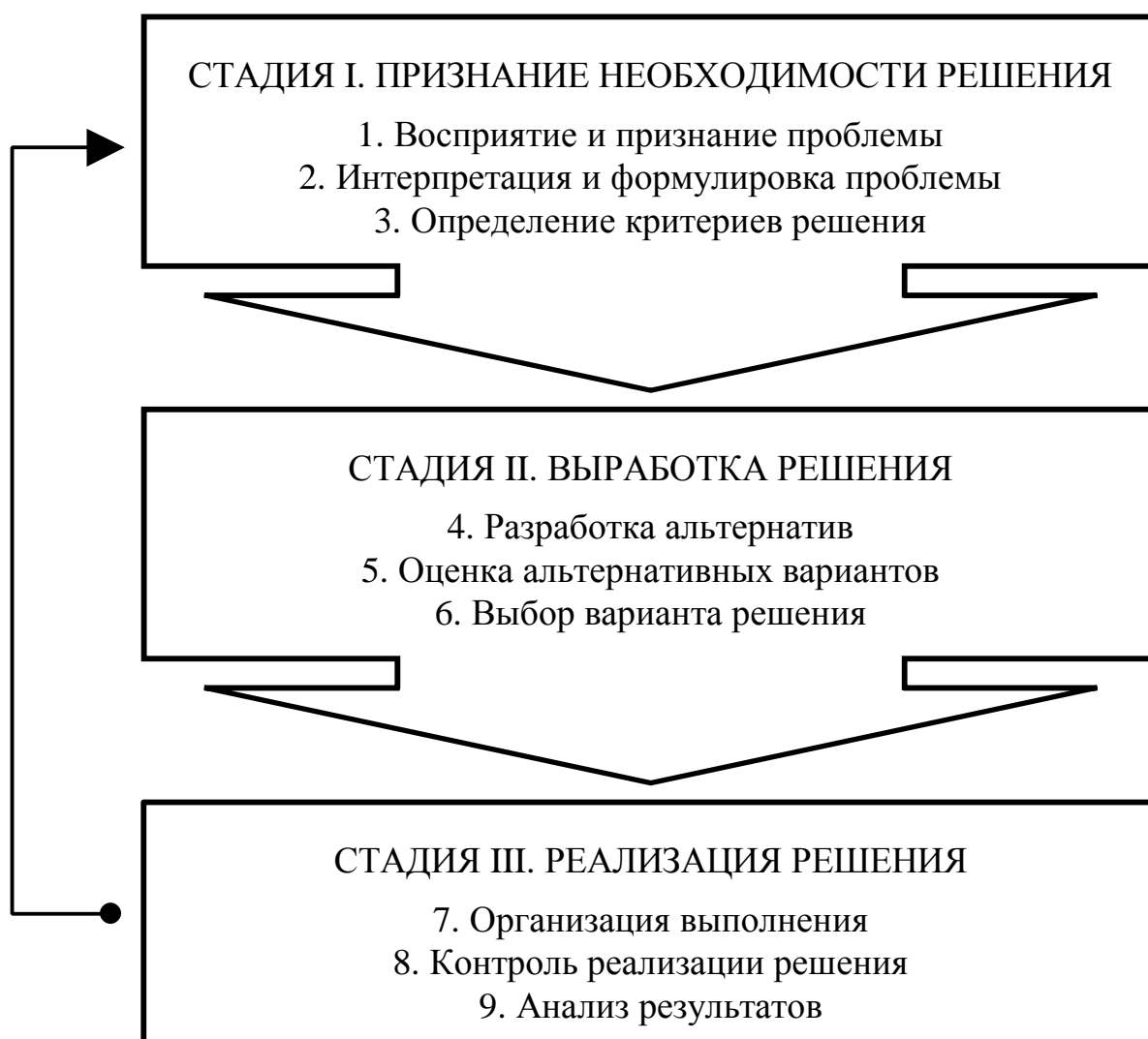


Рис. 2. Этапы процесса принятия решения



## Первая стадия

**Признание необходимости принятия решения** выступает в качестве первого шага разрешения организационных противоречий. Ведь любые решения – это закономерная реакция менеджмента организации на возникающие проблемы.

1. Осознание существования проблемы – это **первый этап**. **Восприятие и признание проблемы** является необходимым условием ее решения. Если проблема «не существует» для менеджмента, то и решение этой проблемы окажется под вопросом.

В условиях реализации рассматриваемого этапа приоритет в выборе следует отдать методам наблюдения и оценки изменений факторов окружения организации [4, с. 44-70]:

- методы конкурентной разведки;
- разработка ландшафтной карты бизнеса;
- лист оценки сильных и слабых сторон компании
- мониторинг изменений структуры потребностей и рыночных сегментов;
- модель изучения конкурентных сил рынка;
- сканирование наиболее значимых факторов макросреды.

2. Если проблема получила признание, то следующий шаг – это **интерпретация и формулировка проблемы**. Реализация **второго этапа** закладывает основу будущего решения. Формулировка проблемы должна отражать суть и основную причину ее возникновения, а не быть связана со следствием и ее последующими проявлениями.

В этом случае необходимо использовать разнообразные диагностические процедуры или методы:

- с позиции стратегической оценки ситуации ведущая роль закреплена за анализом «SWOT» [4, с. 72-73];
- в целях изучения номенклатурного портфеля необходимы методы концентрационного анализа: «ABC» и «XYZ» [3, с. 218-220];
- в рамках оценки корпоративной культуры и организационной структуры следует использовать специальные приемы анкетирования.

Формулировка проблема имеет решающее значение. Ошибки, совершенные на этом этапе, приводят зачастую к катастрофическим последствиям. В некоторых случаях эти ошибки приведут к выбору неадекватного решения. Их будет трудно исправить в дальнейшей работе, связанной с подготовкой решения.

Представьте себе автомобилист, которого раздражает появление на ночной дороге бесконечное множество выбоин и впадин, решает выключить фары! Дальше его уж точно ничего не беспокоит.

**3. Третий этап – выработка критериев решения** задает целевые ориентиры решения поставленных задач и предопределяет направленность и масштабы будущего решения. Формирование системы критериев не только задает рамки решений, но и позволит избежать в дальнейшем целого ряда ошибок и противоречий при определении круга альтернативных вариантов.

К наиболее распространенным критериям оценки следует отнести целый ряд показателей:

- уровень требуемых капитальных вложений и текущие издержки (себестоимость) производства;
- выручка от реализации продукции и прогнозируемая величина абсолютной прибыли;
- рост производительности труда и увеличение объемов выпуска (производства);
- снижение предпринимательского риска и повышение степени удовлетворенности потребителей;
- рост рыночной доли относительно конкурентов и укрепление образа и репутации компании.

Формирование перечня критериев оценки приводит к определению системы конкретных целевых показателей, которых желает добиться предприятие. Таким образом, устанавливается четкий ориентир в процессе обоснования степени достижения ключевого результата в решении. Иными словами, ключевой результат формирует основу второй стадии – выработки решения.

## Вторая стадия

**Выработка решения** включает в себя разработку, оценку и выбор альтернатив.

4. Как только определены основные ограничения и целевые критерии, наступает очередь **четвертого этапа – поиск и определение альтернатив**.

Особое внимание здесь важно уделить созданию творческой обстановки. Стержневую роль здесь получает совокупность таких приемов и методов как:

- «мозговая атака»;
- выдвижение предположений;
- групповой анализ ситуации;
- причинно-следственная диаграмма;
- карта мнений.

Выдвижение альтернатив – достаточно тонкий и сбалансированный процесс. Их избыток приведет к потере контроля над ситуацией. Можно просто застрять в процессе поиска альтернатив, перебирая бесконечное количество различных вариантов. Недостаток альтернатив угрожает оптимизации выбора. Можно элементарно упустить из виду наиболее интересную и перспективную альтернативу.

5. Весь спектр **альтернативных вариантов** в рамках **пятого этапа** подлежит всесторонней **оценке**. Здесь могут найти отражение как количественные, так и качественные методы анализа.

В целях оценки степени привлекательности предложенных вариантов можно использовать различные методы в зависимости от условий процесса принятия решений [2, 9, 10, 11, 12]:

- в условиях уверенности приоритет следует отдать методам векторной оптимизации, анализу безубыточности производства;
- в условиях неопределенности на первый план выдвигается матрица окупаемости;
- в условиях риска следует использовать платежную матрицу, дерево решений, анализ чувствительности.

**6. Выбор альтернативы – шестой этап** – венчает процесс, непосредственно связанный с выработкой решений. Окончательный выбор варианта решения может опираться на три подхода [8]:

- опыт прошлого;
- проведение эксперимента;
- анализ альтернатив.

Наиболее распространенным подходом (особенно в практических условиях) в процессе решающей оценки вариантов является *опыт прошлого*. Преимущества такого подхода достаточно очевидны. Опыт развивает умения и навыки принятия решения, особенно в тех случаях, когда невозможно обойтись без интуиции.

Вместе с тем у этого метода есть один важный недостаток. Правильность решения обусловлена способностью предвидеть развитие ситуации в будущем, а основой опыта являются прошедшие события. В этом случае накопленный опыт может просто не вписаться в рамки текущей рыночной ситуации.

*Эксперимент* – это апробация идеи в практических условиях. Получение практического результата увеличивает вероятность успешного исхода, но техника проведения эксперимента связана с высоким уровнем затрат. Тем более что во многих случаях, результаты эксперимента (в ограниченных лабораторных условиях) следует распространять в более широких масштабах лишь с известной долей относительности.

Наиболее эффективным методом выбора решений является *анализ*. Основу анализа составляет изучение взаимосвязи между различными факторами, ограничениями и критериями решения. В этих целях используются разнообразные методы и модели [1, 7, 13]:

- системного анализа;
- исследования операций;
- теории игр;
- линейного программирования;
- стоимостного анализа.

### Третья стадия

Завершающая стадия – *реализация решения*, которая состоит из организации исполнения решения, контроля хода выполнения и анализа результатов.

**7. Организация хода исполнения – седьмой этап** процесса принятия решения. В первую очередь следует составить подробный план мероприятий по реализации выбранной альтернативы:

- распределить полномочия и ответственность;
- определить объем работ;
- установить сроки исполнения;
- обеспечить информационный обмен.

Четкость регламентации задач и их закрепление за каждым рабочим местом служат залогом успешного внедрения принятого управленческого решения.

Среди основных методов в рамках текущего этапа процесса принятия решений следует выделить:

- сетевое планирование как универсальный инструмент реализации утвержденного проекта;
- календарное планирование как способ закрепления задач и работ за соответствующими рабочими местами;
- объемное планирование как балансовый метод рационального размещения необходимых ресурсов;
- текущее планирование как ключевой подход к разработке комплексного плана производства и реализации продукции;
- методы организации производства как способ отладки маршрута исполнения работ;
- анализ инвестиционных проектов как основа оценки инновационных решений и освоения новых изделий;
- разработка комплекса маркетинга как основное орудие завоевания рынка и укрепления рыночных позиций компании;
- проектирование организационной структуры с целью создания условий взаимодействия всех производственных звеньев.

**8. Восьмой этап – контроль реализации.** Центральное место занимают вопросы разработки механизма контроля достижений и выявления отклонений от намеченного плана выполнения решения:

- установление системы оценочных показателей;
- выбор контрольных точек во времени;
- оценка способов наблюдения за исполнением работ;
- анализ соответствия плану фактических замеров;
- осуществление корректирующих воздействий.

Среди основных методов контроля следует отдать предпочтение тем, которые характеризуют процесс исполнения и степень достижения конечных результатов:

- аудит маркетинга как стрессовой элемент стратегического контроля процесса удовлетворения потребностей, обеспечения соответствия возможностей производства условиям внешней среды;

- факторный анализ как способ оценки изменения ключевых показателей производства и реализации продукции, а также выявления резервов повышения эффективности;

- анализ показателей, характеризующих финансовое положение, контроль рентабельности в разрезе видов выпускаемой продукции, каналов сбыта, целевых рынков, производства и активов;

- анализ изменения рыночной доли как инструмент оценки положения компании относительно конкурентных сил и динамичности рыночной среды;

- метод сравнений как статистический прием обработки информации посредством группировки показателей и определении коэффициентов, оценки процентных соотношений и средних величин;

- расшивка узких мест как определение слабых сторон организации на основе проведения расчетов показателей, регламентирующих пропорции производства (во времени, в пространстве и в объемах).

Основная задача контроля заключена в повышении эффективности функционирования предприятия в разрезе выполнения основных функций: материальное обеспечение, качество продукции, оборотные средства, загрузка оборудования.

**9. Анализ результатов** – заключительный *девятый этап*. Важно четко понимать, что принятие решений – непрерывный процесс. В реальной хозяйственной практике решение следует за решением. Чаще всего исполнение одного решения может составлять основу для принятия следующего. Именно поэтому необходима система оценки эффективности выбранного решения.

Если реализация решения прошла успешно, то следует задуматься над распространением результатов, а если – нет, то выявить и устранить закравшуюся ошибку.

Все представленные этапы рассматривают принятие решений как рациональный процесс. Тогда как на практике принятие решений происходит далеко не последовательно. Тем не менее, представление рассматриваемого процесса в таком виде позволяет ознакомиться с наиболее важными моментами, составляющими идеальную логическую цепочку (классическую модель). Суть модели можно представить в следующих положениях [5, с. 11].

1. Возникающие проблемы понятны и идентифицированы. Организация (менеджер) стремится к достижению точно установленных и согласованных целей.

2. Менеджер обладает всей необходимой информацией, на основе которой можно четко очертить круг допустимых альтернатив и возможных последствий.

3. Система критериев оценки четко определена. Менеджер осуществляет выбор наиболее оптимального варианта (максимум экономической выгоды).

4. Менеджер логически подходит к оценке возможных вариантов, выбор решения соответствует достижению целей организации наилучшим образом.

Классическая модель определяет *нормативный путь* принятия и выбора решения. Это своего рода *идеальный механизм*, реализацию которого стремится обеспечить менеджмент компании. В большей степени эта модель подходит к выбору программируемых решений четко структурированных проблем.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Оценка курсовой работы, определяемая по результатам защиты, будет слагаться из следующих элементов:

- уровня научного обоснования проведенных исследований, выводов и предложений;
- степени полезности с позиции практического воплощения, оценки возможности внедрения результатов работы;
- качества оформления, в том числе использования различных способов представления материала;
- самое главное – самостоятельности студента, творческой инициативы и умения защищать принятые решения.

В отношении первых двух пунктов (научного обоснования и возможности внедрения результатов) необходимо отметить, что студент должен себя представить и зарекомендовать с двух сторон.

Во-первых, с позиции теоретического познания и исследования рыночных процессов (владение предметом) и с точки зрения умения использовать при решении конкретных задач менеджмента разнообразные методы исследования – статистические, психологические, социологические, экономико-математические.

Во-вторых, с позиции формирования определенной системы профессиональных навыков в рамках управления реальными производственными процессами – защищаемые положения должны отражать практический аспект использования полученных результатов в рамках реализации основных функций управления:

- планирования хозяйственной деятельности предприятия и формализации процесса принятия решений;
- разработки организационной структуры производственной системы и проектирования производственных заданий;
- формирования основных подходов к руководству (лидерству) и мотивация промышленно-производственного персонала;
- разработки системы контрольных показателей и механизма организационного контроля основных результатов.



Третий элемент включает в себя оценку соответствия оформления курсовой работы требованиям, предъявляемых к данному виду документов, и способов подачи представляемых материалов в виде рисунков, графиков, диаграмм, схем и таблиц.

Особое внимание необходимо уделить представлению материала. В работе необходимо стремиться подать материал в компактной и удобной форме. Если речь о динамике показателей, исследовании их взаимозависимости то лучший способ представления информации – графические материалы. Матричная подача материала (анализ значений по группе взаимосвязанных показателей и выполнение расчетов) требует табличных решений. Перечень рекомендаций лучше всего представить в форме списка.

И, наконец, заключительный элемент, творческое начало, говорит сам за себя. Оригинальность, уход от штампов в работе оценивается выше, чем стандартные и шаблонные решения.

Моделирование процесса принятия решений призвано разрешить различного рода управленческие задачи на основе системного подхода и выбора современных методов принятия решений в рамках определенного горизонта планирования.

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Афанасьев М.Ю., Багриновский К.А., Матюшок В.М.* Прикладные задачи исследования операций: учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 352 с. – ISBN 5-16-002397-6.
2. *Бражников М.А.* Теория менеджмента: лабораторный практикум. – Самара: Самар. гос. техн. ун-т, 2015. – 79 с.
3. *Бражников М.А., Сафронов Е.Г.* Менеджмент и маркетинг: учеб. пособие. – Самара: Самар. гос. техн. ун-т, 2013. – 298 с. – ISBN 978-5-7964-1651-8.
4. *Бражников М.А., Хорина И.В.* Управление изменениями: базовый курс: Учебное пособие. – Самара: Самар. гос. техн. ун-т, 2015. – 238 с. – ISBN 978-5-7964-1827-7.
5. *Бражников М.А., Хорина И.В., Селиванова Р.А.* Методы принятия управленческих решений и моделирование промышленного производства: Учеб. пособие. – Самара: Самар. гос. техн. ун-т., 2012. – 100 с.
6. *Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент: учебник. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2003. – 527 с. – ISBN 5-8297-0005-0.
7. *Глухов В.В., Медников М.Д., Коробко С.Б.* Математические методы и модели для менеджмента. – СПб.: Лань, 2000. – 480 с.
8. *Дафт Р.Л.* Менеджмент / Пер. с англ. В. Вольского, С. Жильцова, Д. Раевской. Под общ. ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2000. – 832 с. – ISBN 5-8046-0107-5.
9. *Кузин Б.И., Юрьев В.Н., Шахдинаров Г.М.* Методы и модели управления фирмой. – СПб.: Питер, 2001. – 432 с. – ISBN 5-318-00461-X.
10. *Орлов А.И.* Менеджмент. Организационно-экономическое моделирование: учеб. пособие. – Ростов н/Д: Феникс, 2009. – 475 с. – ISBN 978-5-222-15909-5.
11. *Стивенсон В.Дж.* Управление производством / Пер. с англ. Под ред. Ю.М. Солдека. – М.: Бином, 1998. – 928 с. – ISBN 5-7989-0124-6.
12. *Царев В.В.* Внутрифирменное планирование. – СПб.: Питер, 2002. – 496 с. – ISBN 5-318-00131-9.
13. *Экономико-математический энциклопедический словарь / Гл. ред. В.И. Данилов-Данильян.* – М.: ИНФРА-М, 2003. – 688 с. – ISBN 5-85270-217-X.

# Приложение I. Образец оформления титульного листа

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
САМАРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
Факультет инженерно-экономический  
Кафедра Экономики промышленности и производственный менеджмент

КУРСОВАЯ РАБОТА  
по дисциплине  
«ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА»

<НАЗВАНИЕ>

Выполнил студент П-ИЭФ-6

---

Научный руководитель

---

Самара  
2016

## Приложение II. Образец задания на курсовую работу

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
САМАРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
Факультет инженерно-экономический  
Кафедра Экономики промышленности и производственный менеджмент

«УТВЕРЖДАЮ»

\_\_\_\_\_ Л.А. Ильина  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2015 г.

### ЗАДАНИЕ

на выполнение курсовой работы по дисциплине  
«ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА»  
Профиль – 380302 «Производственный менеджмент»

Студент \_\_\_\_\_

Тема курсовой работы \_\_\_\_\_

Исходные данные \_\_\_\_\_

Цель работы \_\_\_\_\_

Основные вопросы, подлежащие разработке: \_\_\_\_\_

Срок представления законченной работы до 1 декабря 2016 года

Дата выдачи задания 1 октября 2016 года

Руководитель работы: \_\_\_\_\_

Задание принял к исполнению студент \_\_\_\_\_

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016 г.

### Приложение III. Отзыв руководителя

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«САМАРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
ФАКУЛЬТЕТ ИНЖЕНЕРНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ

#### РЕЦЕНЗИЯ (ОТЗЫВ)

руководителя на курсовую работу (проект)

студента \_\_\_\_\_ курса \_\_\_\_\_ группы \_\_\_\_\_  
(фамилия, имя, отчество)

Руководитель \_\_\_\_\_  
(должность, фамилия, имя, отчество)

Тема курсовой работы \_\_\_\_\_

Содержание \_\_\_\_\_

Наличие самостоятельных разработок автора \_\_\_\_\_

Практическая значимость \_\_\_\_\_

Недостатки \_\_\_\_\_

Оценка \_\_\_\_\_

Подпись \_\_\_\_\_

## Приложение IV. Пример содержания курсовой работы

### Содержание

#### Введение

#### 1. Формирование производственной программы предприятия

##### 1.1. Сущность производственной программы

##### 1.2. Экономико-математическая модель задачи формирования производственной программы предприятия

##### 1.3. Методы выбора варианта производственной программы

#### 2. Разработка производственной программы

##### 2.1. Анализ производственной программы и разработка системы оценочных показателей торгового портфеля

##### 2.2. Выбор критериев оценки торгового портфеля

##### 2.3. Разработка альтернативных вариантов торгового портфеля

#### 3. Выбор варианта торговой программы на основе экономико-математических методов

##### 3.1. Оценка альтернативных вариантов на основе методов векторной оптимизации

##### 3.2 Сравнительный анализ на основе определения безубыточного производства

##### 3.3. Разработка рекомендаций по реализации принятого варианта производственной программы

#### Заключение

#### Список литературы

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
ЦЕЛЬ КУРСОВОЙ РАБОТЫ.....	9
ВЫБОР ТЕМЫ КУРСОВОЙ РАБОТЫ .....	13
Примерная тематика работ .....	14
Календарный план выполнения курсовой работы .....	16
Подготовка задания .....	16
СТРУКТУРА КУРСОВОЙ РАБОТЫ.....	19
СИСТЕМАТИЗАЦИЯ МАТЕРИАЛА.....	26
Анализ предлагаемых решений .....	29
МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ .....	30
Первая стадия .....	31
Вторая стадия .....	33
Третья стадия .....	35
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	38
СПИСОК РЕКОМЕНДУМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ .....	40
Приложение I. Образец оформления титульного листа.....	41
Приложение II. Образец задания на курсовую работу.....	42
Приложение III. Отзыв руководителя .....	43
Приложение IV. Пример содержания курсовой работы .....	44

*Учебное издание*

*БРАЖНИКОВ Максим Алексеевич*

**Теория менеджмента:  
процесс принятия управленческих решений**

В авторской редакции

Подписано в печать 23.02.16  
Формат 60×84 1/16. Бумага офсетная  
Усл. п. л. 2,54. Уч.-изд. л. 2,42  
Тираж 50 экз.

---

Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Самарский государственный технический университет»  
443100, г. Самара, ул. Молодогвардейская, 244. Главный корпус

Отпечатано в типографии  
Самарского государственного технического университета  
443100, г. Самара, ул. Молодогвардейская, 244. Корпус № 8