



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

ТЕХНОЛОГИЯ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Методические указания к выполнению курсовой работы

Самара
Самарский государственный технический университет
2018

Печатается по решению ученого совета СамГТУ,
(протокол №9 от 31.03.2017)

ББК У291.21я73

УДК 005.5(07)

Б 87

Бражников М.А.

Б 87 Технология принятия управленческих решений: методические указания к выполнению курсовой работы / *М.А. Бражников*. – Самара: Самар. гос. техн. ун-т, 2018. – 45 с.

Методические указания разработаны на основе учебного плана подготовки магистров и в соответствии с рабочей программой дисциплины «Технология принятия управленческих решений». Представленный материал служит необходимым дополнением к программе практических занятий, включая методические указания по организации самостоятельной работы студентов в части подготовки и защиты курсовых работ. Методические указания могут быть также использованы в решении задач диссертационного исследования.

Методические рекомендации определяют логическую структуру и цели курсовой работы, основные требования к составу исходной информации, правила оформления пояснительной записки и последовательность выполнения работы, порядок защиты курсовой работы, а также состав оценочных критериев представленных результатов.

Предназначено для подготовки магистров инженерно-экономического факультета по направлению 21.04.01 – Нефтегазовое дело, Управление проектами в нефтегазовом комплексе.

Рецензенты: канд. экон. наук, доцент *Е.Г. Сафронов*,

Рецензенты: канд. экон. наук, доцент *И.В. Хорина*

ББК У291.21я73

УДК 005.5(07)

Б 87

© М.А. Бражников, 2018

© Самарский государственный
технический университет, 2018

ВВЕДЕНИЕ

Важнейший компонент учебного процесса, на основе которого обеспечивается формирование профессиональных навыков проведения исследований (в условиях функционирования конкретного предприятия) – это подготовка и защита курсовых работ.

Основные задачи курсовой работы, определяющие структуру пояснительной записки, заключены в следующем:

- освещение и обобщение актуальных теоретических вопросов и методологических проблем в системе управления предприятием;
- изучение практического опыта и анализ функционирования действующих современных промышленных объектов;
- разработка на основе логического и экономико-статистического анализа производственно-хозяйственной деятельности предприятия комплекса рекомендаций.

Результат курсового проектирования заключен в *обосновании и подготовке реальных управленческих решений*, ориентированных на повышение эффективности объекта исследования.

Современное промышленное предприятие (организация, компания, производственная система) в безусловном порядке ставит перед собой комплекс определенных целей и задач, решение которых определяет возможности его развития. Механизм достижения целей основан на разработке разнообразных программ или планов, включая процесс организации их выполнения. И в формализации целей, и в разработке планов организация задействует различные подходы к принятию управленческих решений [4, с. 10].

В самых общих чертах планирование как процесс следует представить в виде последовательности действий. Формулировка миссии (предназначения) предприятия и стратегического видения закладывает основу для разработки системы перспективных целей компании. Стратегическая программа в свою очередь должна быть конкретизирована в целом ряде тактических целей и определять рамочные условия выполнения оперативных задач.

Таким образом, разработка целей и планов составляет основу планирования. Цели конкретизируют результат, который стремится обеспечить предприятие, планы – это отработка маршрутов движения компании и выбор средств реализации. В этой связи, планирование – это принятие решений, что отражает процесс определения организационных целей и выбора способов их достижения.

Иначе говоря, процесс принятия управленческих решений в безусловном порядке должен включать [4, с. 80]:

- во-первых, формирование системы целей на основе оценки различных направлений развития организации;
- во-вторых, планирование альтернативных сценариев и выбор средств достижения заявленных целей;
- в-третьих, проектирование разнообразных процедур принятия и оптимизации решений, обеспечивающих формирование системы целей и выбор альтернатив их достижения.

Следовательно, поиск возможных решений, их всесторонняя оценка, выбор оптимального варианта с целью его воплощения в жизнь – определяет фундамент менеджмента производственных систем и механизмов организационно-экономического моделирования различных видов управленческой деятельности.

Эффективность управления в производственных системах обусловлена уровнем организации процессов обоснования и реализации решений. В этих условиях менеджер – это человек, принимающий комплекс управленческих решений, ответственный за их претворение в жизнь. Следовательно, процветание организации (эффективная реализация стержневых функций управления) в полной мере зависит от навыков и квалификации управленческого персонала.

В самых общих чертах, термин «решение» подразумевает осуществление выбора из некоторого ряда возможных вариантов. Выбор торгового посредника на основе сравнительного анализа из некоторой совокупности претендентов. Выбор одного единственного человека, удовлетворяющего установленному набору критериев, из числа кандидатов на рабочее место.

Решение – это ответная реакция менеджмента предприятия на возникновение какой-либо проблемы. Процесс идентификации и формулировки проблемы – залог успешного развития предприятия.

Важно правильно идентифицировать проблему, чтобы обеспечить адекватность выбора инструментов исследования. В целях разрешения проблемы разрабатывается комплекс задач. Решение задач (в отличие от проблем) основано на соблюдении алгоритма или подразумевает выбор требуемого алгоритма из известных методов.

Варианты выбора принято называть *альтернативами*. Совокупность альтернатив определяет возможные сценарии решения проблемы. Знание возможного сценария развития событий играет ключевую роль: первая группа методов и моделей соответствует принятию решений лишь в условиях полной определенности, вторая – позволяет оптимизировать процесс выбора в условиях риска, третья – обеспечивает наилучший результат в ситуации, которая характеризуется высокой степенью неопределенности.

В идеале процесс принятия решений основан на оценке всего необходимого объема информации, но в реальных условиях менеджер достаточно часто не имеет полных и достоверных данных о некоторых (может быть, даже существенных) факторах. Определение состава альтернатив и возможных сценариев развития предприятия осложнено вследствие затруднений финансового характера или доступности информации, ограничений по времени или связанных с профессиональными навыками сотрудника. Оценку ситуации, обуславливающей принятие эффективного решения, можно определить, с одной стороны, как достоверность и доступность информации, а с другой – как вероятность удачного выбора. Иначе говоря, процедура принятия решений непосредственно зависит от таких условий, как уверенность, риск, неопределенность.

Термин «процесс принятия решений» подразумевает не просто выбор, а комплекс действий, связанный с идентификацией проблемы, поиском альтернатив и принятием решений, направленных на локализацию противоречий и реализацию открывающихся возможностей.

Процедура установления эффективного поставщика в первую очередь опирается на анализ потребностей производственной системы в сырье и материалах, предполагает поиск и определение состава возможных экономических контрагентов с учетом предварительной оценки их предложений, проведение отбора ограниченной партнерской группы с последующим мониторингом их действий (оценка правильности управленческого решения).

Таким образом, узловая проблема планирования деятельности промышленных объектов заключается в установлении последовательности оптимальных решений (действий), что позволяет обеспечить наилучший результат в достижении заявленных целей. Выбор оптимальных результатов должен быть осуществлен из некоторой совокупности перспективных альтернатив, которые отражают возможный маршрут решения поставленных задач. Процедура разработки и оценки альтернатив основана на процессе принятия управленческих решений, что предполагает моделирование специфических особенностей развития производственной системы.

Процесс курсового проектирования следует представить в виде последовательности шагов:

- обоснование выбора темы;
- поиск исходной информации и систематизация материала;
- формирование рабочей гипотезы и разработка макета;
- проведение исследований;
- подготовка пояснительной записки;
- оформление материала;
- защита ключевых результатов.

Но прежде чем детализировать содержание представленных этапов, следует сконцентрировать внимание на целях и задачах курсового проектирования.

ЦЕЛЬ КУРСОВОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ

Курсовое проектирование способствует развитию творческих способностей обучаемого и предполагает формирование практических навыков решения управленческих задач на основе закрепления полученных умений и самостоятельного изучения материалов.

Перечень основных целей курсового проектирования с позиции освоения учебной программы следует выразить в следующем.

1. Систематизация материала программы – закрепление и углубление теоретических положений и практических навыков по курсу «Технология принятия управленческих решений».

2. Формирование навыков проведения исследований – владение методикой и организация самостоятельной работы в решении реальных управленческих задач.

3. Оценка уровня усвоения знаний – умение использовать различные управленческие инструменты в разрешении практических проблем системы управления на предприятии.

В соответствии с указанными целями в процессе курсового проектирования необходимо выполнить ряд задач:

- выполнить обоснование актуальности проблемы, подчеркнув практическую ценность и научную значимость ее решения в различных сферах организационного управления;

- изучить теоретические основы и нормативно-правовую базу, справочно-статистическую информацию и научные источники в рамках исследуемой проблемы;

- оценить технико-экономические условия развития производственной системы и исследовать степень их влияния на конечные результаты деятельности производственного объекта;

- проанализировать статистическую информацию на основе различных методов и разработать перечень рекомендаций в части повышения эффективности объекта исследования;

- выполнить оценку экономической эффективности от внедрения представленных рекомендаций.

Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования в соответствии с учебным планом и образовательной программой определяет следующий состав компетенций выпускника в сфере реализации организационно-управленческой деятельности (знания, умения и навыки):

- 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 курсового проектирования обучающийся должен усвоить базовые принципы и совокупность методов принятия управленческих решений, изучить ключевые тенденции в практике развития систем управления, а также условия функционирования исследуемого производственного объекта в границах анализируемого рынка. На этой основе – продемонстрировать умения в применении комплекса полученных знаний: в сфере оценки текущей ситуации на предприятии и рыночной среды в целях осуществления выбора и обоснования оптимальных управленческих решений, направленных на устранение противоречий и повышение организационной эффективности.

Подготовка курсовой работы выполняется самостоятельно на основе обобщения и систематизации накопленного опыта, представленного в отечественных и зарубежных источниках.

Примерный перечень тем определяется и утверждается кафедрой «Экономика промышленности и производственный менеджмент». Рекомендуемая тематика призвана обеспечивать развитие и совершенствование творческой самостоятельности выпускника, формирование навыков исследовательской деятельности в рамках выбора эффективных управленческих решений.

На современном этапе развития рыночной конкуренции круг узловых задач отдельного экономического агента, включая реальный производственный сектор, следует сконцентрировать на следующих основных направлениях:

- формирование стратегической системы источников конкурентного преимущества с целью завоевания потенциальных рынков;
- достижение устойчивых финансовых результатов, что обеспечивает непрерывность производства и развитие предприятия;
- закрепление сильного образа предприятия на рынке за счет эффективного обслуживания потребностей целевых рынков;
- повышение эффективности производственного объекта посредством оптимизации системы управления.

Основная цель системы управления и в области разработки, и в процессе реализации проектов должна быть подчинена непосредственно решению указанного спектра задач.

Среди основных направлений, определяющих содержание курсового проектирования, следует выделить ряд вопросов организационно-исследовательского характера:

- расширение номенклатуры выпуска и развитие производственного портфеля;
- разработка новых способов в удовлетворении потребностей на основе освоения новых видов продукции;
- обеспечение конкурентоспособного имиджа образцов продукции и укрепление образа производственной системы;
- выявление ключевых тенденций развития различных типов рынков на основе совершенствования методов прогнозирования;
- внедрение эффективных систем мотивации и оптимизация структуры промышленно-производственного персонала;
- повышение уровня обоснованности принимаемых решений на основе развития организационно-экономических моделей;
- обновление подходов к разработке рабочих заданий и адаптация стиля руководства к процессам производственных задач.

Завершенная курсовая работа подлежит защите на кафедре «Экономика промышленности и производственный менеджмент». К процедуре защиты допускаются студенты, работы которых прошли предварительную экспертизу и получили положительный отзыв преподавателя-консультанта.

В процессе курсового проектирования и подготовки пояснительной записки следует сосредоточить внимание на следующих противоречивых моментах:

- отбор достоверной, полной и релевантной исходной информации в рамках выполнения анализа – отсутствие некоторых данных может не позволить в полной мере реализовать заявленную тематику курсового проектирования;

- обобщение концептуальных положений и формирование собственной позиции по дискуссионным вопросам темы исследования – встречающиеся в научных трудах противоречия могут «привести» неопытного исследователя в тупик;

- оформление текстового и графического материала пояснительной записки – нарушение установленных стандартами требований затрудняет восприятие содержания и основных результатов со стороны слушателей (преподавателя).

ВЫБОР ТЕМЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Обоснование темы исследования – важнейший этап подготовки к курсовому проектированию.

В самых общих чертах тема исследования призвана:

- соответствовать целям и задачам подготовки по магистерской программе управления проектами;
- отражать научное направление и современные проблемы исследований в сфере развития систем управления;
- отвечать области интересов студентов с точки зрения изучения теоретических аспектов и выполнения практических задач;
- приобщать магистрантов к исследованию проблем, которые соответствуют сфере их научных интересов;
- разрабатывать актуальные задачи в части совершенствования основных функций систем управления на предприятии.

Обоснование и выбор тем курсового проектирования осуществляется магистрантом самостоятельно на основе обобщения накопленного практического опыта в рамках действующего объекта исследования (предприятия) и изложенного в научных периодических изданиях. Тематические границы определяются сферой научных и практических интересов магистранта, а также эмпирической значимостью совершенствования определенных функций управления в условиях конкретного рабочего места (производственной системы).

Процесс выбора темы работы самым тесным образом связан с обоснованием актуальности решения заявленных проблем, доступностью и возможностями обработки статистической информации, имеющейся в специализированных научных изданиях, практической ценностью прогнозируемых результатов.

Обоснование области исследования отталкивается от постановки проблемы, то есть определения конкретных вопросов, перечень которых необходимо разрешить. Проводя анализ конкурентных условий на исследуемом рынке, изучая теоретические и практические аспекты проблемной ситуации, изложенные в периодических изданиях, маги-

странт должен установить, какие имеются достижения в рассматриваемой области, а самое главное – какие противоречия требуют разрешения, а так же что необходимо изменить.

Другими словами, обоснование направления работы в виде формулировки темы детерминирует важность исследовательских элементов в процессе курсового проектирования. Самостоятельность в формировании выводов, оригинальность мышления и иные качества творческой инициативности студента в наибольшей степени проявляются именно здесь.

Таким образом, творческий подход к обоснованию темы определит и основное содержание, и структуру исследования.

В процессе выбора научной проблемы важно учесть одно из стержневых условий – избранная тема курсового проектирования должна обеспечить максимальную степень соответствия текущей конкурентной ситуации реального рынка, в ней необходимо строго выдерживать направление на рост эффективности производства за счет достижения наиболее полной удовлетворенности нужд и потребностей целевых рынков.

Примерная тематика курсовых работ

Рекомендуемый спектр перспективных направлений (тем) курсового проектирования предполагает исследование ряда ключевых позиций в области совершенствования систем управления и их функциональных решений.

1. Повышение результативности процесса подготовки и обоснования управленческих решений.

Перечень вопросов, подлежащих разработке: оценка условий, в которых принимаются управленческие решения, проектирование соответствующей организационным факторам модели обоснования и оценки альтернатив, формирование системы оценочных показателей решения, моделирование на основе статистической информации процессов и процедуры принятия решений.

2. Выработка системы стратегических приоритетов и формирование стратегии развития производственной системы.

Перечень вопросов, подлежащих разработке: особенности формирования стратегических приоритетов в рамках исследуемого рынка, стратегический анализ факторов организационного окружения, альтернативные методы анализа стратегических направлений, выработка стратегий развития производственной системы на основе альтернативных сценариев и планирования неожиданного.

3. Разработка бизнес-плана освоения нового вида продукции (создания малого предприятия).

Перечень вопросов, подлежащих разработке: формулировка стержневой идеи проекта, анализ рыночных условий реализации проекта и разработка плана маркетинга, оценка технико-экономических условий и выбор форм организации производства, финансовая оценка проекта и планирование финансовых потоков, учет риска в реализации проекта, экономическое обоснование.

4. Планирование инвестиционных решений (оценка внедрения инноваций) на предприятии.

Перечень вопросов, подлежащих разработке: особенности планирования инвестиционных процессов и классификация инновационных решений, ключевые проблемы и методика обоснования инвестиционных проектов, система показателей оценки инвестиционных проектов, дисконтирование денежных потоков и оценка экономической эффективности проекта.

5. Метод платежной матрицы как инструмент выработки эффективных управленческих решений.

Перечень вопросов, подлежащих разработке: моделирование управленческих решений на основе платежной матрицы, разработка гипотезы исследования и формирование альтернативных сценариев, выбор системы оценочных показателей решения, моделирование процедуры выбора решений на основе различных принципов оптимальности, интерпретация полученных результатов.

6. Учет и оценка риска в разработке и принятии управленческих решений на предприятии.

Перечень вопросов, подлежащих разработке: классификация управленческих рисков и их учет в процессах принятия решений, анализ риска в исследуемой производственной системе, особенности оценки риска в методах выбора управленческих решений, моделирование факторов риска на основе метода дерева решений, разработка мероприятий по снижению степени риска.

7. Методы векторной оптимизации в процессе оценки результатов хозяйственной деятельности на предприятии.

Перечень вопросов, подлежащих разработке: цели контроля хозяйственных результатов на предприятии, фокус организационного контроля, анализ системы целевых установок предприятия и возможных альтернатив, разработка системы контрольных показателей, методы сравнительной оценки и оптимизации результатов, формирование выводов и разработка модели контроля результатов.

8. Повышение эффективности производственной системы на основе оценки альтернативных вариантов и разработки дерева решений.

Перечень вопросов, подлежащих разработке: особенности формирования альтернативных сценариев развития событий с учетом прогнозируемых рисков, методика разработки дерева решений и процесс анализа результатов, графическая интерпретация возможных решений, разработка системы показателей оценки решения, анализ полученных результатов.

9. Повышение эффективности принятия управленческих решений на основе методов анализа чувствительности.

Перечень вопросов, подлежащих разработке: проблема устойчивости управленческих решений, анализ чувствительности решения к изменениям параметров рыночной среды, формирование рабочей гипотезы исследования, графическая интерпретация анализа чувствительности, особенности алгебраического решения, формирование выводов и разработка рекомендаций.

Календарный план выполнения работы

Срок согласования (утверждения) задания – (до) 1.11.20__ (здесь и далее указывается условная календарная дата).

Срок сдачи готовой работы на проверку – (до) 31.12.20__ .

Процедура защиты курсовой работы – (до) 25.01.20__ .

Подготовка задания

В рамках процедуры утверждения задания (обоснования темы) на курсовой проект (работу) студент должен подготовить ряд необходимых материалов.

1. Обосновать выбор темы исследования (приблизительно $\frac{1}{4}$ листа) в следующей последовательности:

- актуальность решаемых задач;
- интерпретация изучаемой проблемы;
- выбор объекта исследования;
- формулировка предмета исследования;
- постановка цели (результатов) исследования;
- состав задач курсового проектирования.

2. Представить краткую характеристику объекта исследования ($\frac{1}{4}$ листа), где должны быть отражены:

- специфические условия развития рынка;
- производственно-хозяйственная характеристика объекта;
- состав и структура номенклатуры выпуска.

Акцент необходимо сделать на выборе методов анализа, обеспечивающих решение заявленной проблемы.

3. Разработать план курсового проектирования – $\frac{1}{2}$ страницы.

Детализация содержания (плана) призвана отразить в безусловном порядке узловые вопросы (главы) пояснительной записки:

- решение заявленных проблем в теоретических положениях;
- оценка рыночной среды и анализ динамики ключевых показателей хозяйственной деятельности объекта;
- представление комплекса рекомендаций в решении проблемы.

4. Составить список предполагаемых научных изданий.

Перечень рекомендуемых библиографических источников может включать относящиеся к теме нормативно-законодательные материалы и методические указания, опубликованные отчеты и краткие выводы проведенных экспериментальных исследований в различных областях, включая результаты анализа и обработки статистической информации, которые необходимы в целях разрешения проблемных вопросов исследования.

Минимальные требования к составу источников можно сформулировать следующим образом:

- не менее 3 учебных изданий (учебных пособий) по исследуемой проблеме курсового проектирования;
- не менее 2 научных статей из специализированных периодических изданий (научных журналов);
- нормативно-справочные издания (если в их использовании есть необходимость);
- электронные ресурсы свободного доступа (исключая студенческие банки рефератов, курсовых работ и проектов).

Выбор и утверждение тем курсового проектирования может быть осуществлен посредством представленной ниже комбинации приемов (подходов).

1. Студент в процессе проведения консультаций с преподавателем, ведущим дисциплину, выбирает направление исследования на основе примерного перечня тем.

2. Руководитель диссертационного исследования определяет тематику проектирования в границах изучаемых проблем, вовлекая магистранта в решение своих научных задач.

3. Магистрант осуществляет выбор направления с целью преодоления затруднений в процессе его профессиональной занятости (в рамках выполнения должностных обязанностей).

4. Магистрант может осуществить выбор направления исследования, опираясь на собственные научные (учебные) интересы (в части подготовки материала по диссертации).

В рамках самостоятельного творческого поиска направления исследования можно рекомендовать ряд приемов:

– поиск и изучение информационных и аналитических обзоров, в которых освещаются достижения различных научных коллективов и отдельных ведущих специалистов (как правило, в заключительной части таких обзоров представляется перечень узловых противоречий и проблемных вопросов, требующих исследований);

– поиск и освоение результатов (в форме отчетов) ранее выполненных исследований в разнообразных областях управленческих видов деятельности (можно предложить решение традиционных вопросов на основе новых оригинальных подходов);

– изучение специализированных и специальных литературных источников, главным образом материалов и научных публикаций в периодических изданиях (в этом случае можно осуществить проверку каких-либо рабочих гипотез на реальной аналитической информации в рамках исследуемого объекта);

– проведение консультаций с профессорско-преподавательским составом кафедры (в частности с научными руководителями) с целью выявления актуальных проблем, интересных вопросов и малоизученных тем, которые представляют методическую значимость и имеют несомненную ценность с точки зрения практической реализации.

СТРУКТУРА КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Объем пояснительной записки курсовой работы должен находиться в пределах 25-30 страниц формата А4.

В целом пояснительная записка должна включать следующие структурные компоненты:

- титульный лист;
- задание на курсовое проектирование;
- оглавление (содержание);
- введение;
- основная часть (с разбивкой на соответствующие разделы – теоретические особенности решения проблемы, анализ объекта исследования, обоснование и состав рекомендаций);
- заключение;
- список использованной литературы;
- приложения (в том случае, если они необходимы).

Каждый структурный компонент должен начинаться с нового листа (страницы). Страницы должны быть пронумерованы.

Титульный лист (в верхней части страницы) должен отражать полное наименование (без сокращений) университета, института (факультета) и кафедры. В середине страницы – наименование дисциплины и темы, которая реализуется в работе. В нижней части титула (справа) следует поместить указания, кто выполнил и кто является научным руководителем курсовой работы.

Образец титульного листа представлен в Приложении I.

Оглавление представляет содержательную структуру пояснительной записки. В содержании необходимо представить заглавия основных разделов и соответствующие им номера страниц.

Следует отметить, что в формулировках (названиях) глав и пунктов необходимо отразить направления решения поставленных задач, обеспечивающих достижение цели материала. Часто встречающиеся ошибки: «Теоретический раздел» или «Аналитическая часть».

Образец содержания – Приложение IV.

Введение обязано отражать в первую очередь обоснование *актуальности* темы исследования. Следует осуществить постановку *проблемы*, как с позиции методологии изучаемых вопросов, так и с точки зрения ее практической реализации в рамках объекта исследования. Важно очертить контекст, в границах которого проводится решение проблем, а этой основе производится формулировка ключевых *вопросов*, обеспечивающих реализацию заявленной *цели*.

Следует определить масштаб решения задач – обосновать выбор *объекта* анализа (что исследуется) и *предмет* (отдельные позиции изучения объекта – свойства, функции, отношения).

Постановка цели должна предопределить прогнозируемый результат и логическую последовательность пояснительной записки – этапы разрешения ключевых вопросов (задач), обеспечивающих инструментарий реализации цели. Такой подход способствует выбору основных приемов и *методов исследования* и определяет структурную базу основной части пояснительной записки.

Объем введения – не менее одной (двух) страниц.

Основная часть пояснительной записки включает в себя отражение теоретических аспектов решаемых проблем, состав аналитических методов, а также исследовательский компонент: систему конкретных предложений, рекомендаций и моделей. В самых общих чертах структура основной части предполагает три раздела (главы).

Во-первых, изучение теоретических концепций исследуемых вопросов, в которых необходимо более широко, чем во введении, рассмотреть постановку заявленной проблемы с учетом методики проведения исследований и методов оценки, что обеспечит фундамент аналитических решений в курсовом проектировании.

Здесь следует развернуть характерные особенности и оценить степень изученности заявленных проблем, а также исследовать взаимозависимость перспективных направлений (в части практической реализации решений) развития изучаемой темы и состава технико-экономических показателей, характеризующих эффективность работы производственной системы (поведение объекта анализа).

Во-вторых, исследование объекта анализа – оценка специфики в реализации отдельных функций производственной системы на основе обработки фактических данных в выбранных сферах управленческой деятельности.

Узловая задача анализа заключается в идентификации факторов, ограничивающих возможности повышения эффективности объекта, а также в оценке направлений совершенствования функций и систем управления на предприятии.

Практическая результативность аналитического раздела может быть выражена в создании перечня рекомендаций (направлений) развития производственных систем (предприятий).

В-третьих, проектный раздел, содержащий состав конкретных рекомендаций по локализации и ликвидации негативных факторов, которые выявлены в процессе анализа объекта. Обоснование выдвинутых предложений необходимо проводить с двух сторон, как с точки зрения улучшения хозяйственных показателей объекта, так и с позиции совершенствования управления.

Предложенный состав рекомендаций должен получить многостороннюю оценку на основе использования разнообразных технологий (методов) принятия управленческих решений и улучшения ключевых технико-экономических показателей.

По ходу изложения текста в основной части обязательно следует размещать ссылки на литературные источники, материал которых использовался при подготовке курсовой работы.

В рамках подготовки **заключения** важно сконцентрировать внимание на формировании теоретических обобщений, аналитических выводов и основных результатов предлагаемых мероприятий. Иначе говоря, следует подтвердить теоретический и практический результат проводимых исследований. Акцент – на перечень конкретных рекомендаций по развитию систем управления. Процесс подготовки заключения должен органически быть связан с выполненной работой, логически завершая основной раздел, и освещать достигнутый результат исследования. Объем – до 2-х страниц.

Библиографический список следует оформлять в рамках действующих требований стандарта (ГОСТ). В указании конкретного источника необходимо придерживаться следующего порядка:

- порядковый номер источника;
- фамилия и инициалы автора (коллектива авторов);
- наименование учебного пособия (монографии, статьи);
- место и год издания;
- общее количество страниц.

Перечень источников библиографического списка следует размещать в алфавитном порядке (можно с выделением отдельных категорий: официальные нормативно-справочные материалы, учебные издания, научные статьи из периодической литературы и монографии, электронный ресурс). Источники на иностранном языке рекомендуется помещать в конец списка.

Размер шрифта источников – 12. Фамилии и инициалы авторов следует выделить курсивом.

Ссылки на размещенные источники записываются в прямоугольных скобках арабскими цифрами. Например: «Основные методы принятия решений опубликованы в статье [2, с. 25]». Первая цифра указывает на порядковый номер источника в списке литературы, вторая – номера страниц, которые цитируются.

В качестве примера оформления библиографического списка можно использовать «Список рекомендуемой литературы» – с. 39.

Текст пояснительной записки завершается необходимыми **приложениями**, в которых следует отражать используемый состав исходной информации, объемный аналитический материал в форме таблиц и графических иллюстраций.

Основной текст должен быть представлен в формате листа А4 с помощью гарнитуры Times New Roman, размер шрифта – 14. Следует установить функцию автоматического переноса слов.

Формат разметки страницы (размер отступов от края листа): слева и справа – 20 мм; сверху и снизу – 25 мм.

В целях установки межстрочного интервала использовать в окне «Абзац», множитель – 1,2.

Абзацный отступ необходимо устанавливать через окно «Абзац» – 10 мм (ни в коем случае табуляцией и не с помощью пробелов).

Оформление данных в табличной и иллюстративной форме должно соответствовать установленным требованиям стандарта.

Каждый рисунок и таблица должны **обязательно** иметь содержательное название и порядковый номер.

Слово «таблица» и ее порядковый номер набираются курсивом, размер шрифта – 12, выравнивание по правому краю, и располагаются перед заголовком таблицы.

Заголовок таблицы – 12 шрифт, полужирный, выравнивание по центру, без переносов – над шапкой таблицы.

Внутренний текст таблицы – 12 шрифт, выравнивание по ширине, абзац – без отступа.

В качестве примера оформления – табл. 1

Таблица 1

Система показателей, характеризующих результаты хозяйственной деятельности

| Система предпринимательских целей, выраженных в оценочных показателях | Значимость (вес) | Состав альтернатив (рынки сбыта) | | | |
|-----------------------------------------------------------------------|------------------|----------------------------------|-------|-------|-------|
| | | «М» | «D» | «Н» | «G» |
| Объем продаж, тыс. шт. | *** | 520,0 | 480,0 | 460,0 | 420,0 |
| Абсолютная прибыль, руб. | **** | 22,0 | 24,0 | 20,0 | 23,0 |
| Рыночная доля, % | *** | 48,0 | 54,0 | 60,0 | 56,0 |

Графический материал должен иметь порядковый номер, слово «рис.» с номером размещается под иллюстрацией. Внутренний текст и подрисуночные надписи – 12 шрифт.

Иллюстрации в виде графических зависимостей должны иметь условные обозначения в установленных единицах измерения и цифровое сопровождение на координатных осях, а также четкую систему

указателей представленных на графике кривых в подрисуночных подписях и в тексте пояснительной записки. Кривые следует изображать четкими линиями приблизительно одинаковыми по толщине и должны быть достаточно ясно читаемыми.

В качестве примера оформления иллюстрации – рис. 1.

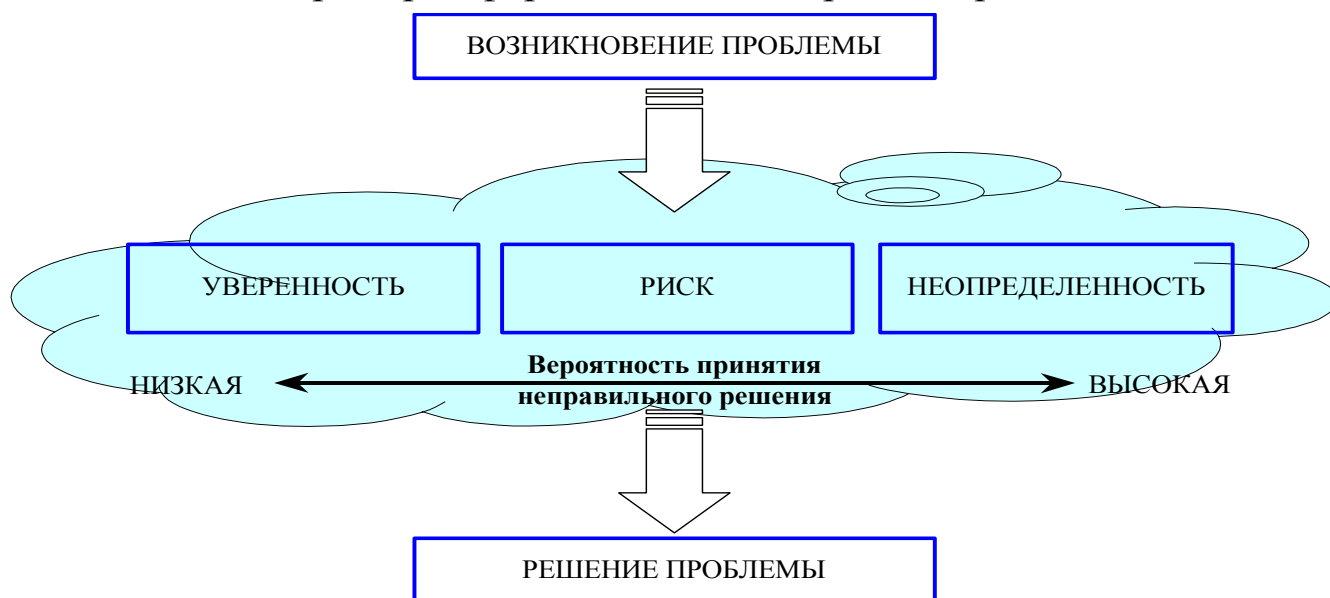


Рис. 1. Условия принятия решений

На размещенные в тексте и таблицы, и рисунки (графики, чертежи, иллюстрации, схемы, компьютерные распечатки, фотоснимки) должны быть оформлены указательные ссылки.

Если представленный материал взят из учебника или научной публикации, то необходимо выполнить ссылки и на соответствующий литературный источник.

Набор формул осуществляется в специальном редакторе уравнений MS Equation или с использованием функции «Вставка» – «Формула» в MS Office Word. В формулах и условных математических обозначениях величин, верхних и нижних индексов следует свести к минимуму буквы русского алфавита. Расположение формул – по центру строки, порядковый номер формулы должен быть выровнен по правому краю текста.

Формула в соответствии с контекстом должна быть сопровождается знаком пунктуации (запятой, точкой и т.п.).

Слово «где» позиционируется без отступа на уровне основного текста, обозначения располагаются на одном уровне друг под другом.

Пример оформления формулы с сопровождающими обозначениями представлен ниже.

— ● —

Выбор наиболее предпочтительного варианта основан на расчете максимальной суммы первых (вторых, третьих...) мест или минимальной суммы рангов каждой из альтернатив [13, с. 298], которые определяются 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 показателя, характеризующего отдельный аспект результативности предприятия;

i – порядковый номер варианта;

a – обозначение альтернативы как некоторой совокупности управленческих решений (освоение нового вида продукции);

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

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

— ● —

С одной стороны, в ходе курсового проектирования магистрант должен продемонстрировать уровень ориентации в части изложения теоретических концепций, исследования основных тенденций и закономерностей функционирования анализируемого объекта. С другой – умение использовать полученные знания в рамках решения реальной практической задачи, а также навыки работы с учебно-методическими материалами.

Пояснительная записка, не соответствующая предъявляемым требованиям по содержанию и оформлению, **к защите не допускается** и преподавателем-консультантом **не рассматривается**.

СИСТЕМАТИЗАЦИЯ МАТЕРИАЛА

Одно из ключевых условий обоснования темы проекта, проведения исследований и обобщения результатов – полнота и достоверность исходных данных.

В процессе курсового проектирования можно задействовать широкий спектр различных исходных материалов как научно-методологического, так и аналитического характера. Состав необходимой исходной информации определяется магистрантом самостоятельно (в соответствии с рекомендациями преподавателя) в зависимости от сферы научного исследования, глубины решаемых задач и характера экспериментальных исследований.

В качестве опорной точки для сбора исходной информации следует рекомендовать подробный план, который определяет характер выполняемого проекта в разрезе ряда направлений:

- избранная тематика и ее целевой ориентир;
- ключевые особенности рынка в рамках выбранной темы;
- вектор развития и углубления проблемы;
- связь решаемой проблемы исследования с системой показателей, характеризующей деятельность организации;
- детализация объекта анализа и предмета исследования;
- мониторинг параметров внутреннего и внешнего окружения и оценка степени их влияния на результативность предприятия;
- формирование предпринимательских приоритетов в рамках стратегического планирования производственной системы.

Необходимо сделать акцент на характеристике объекта анализа:

- выдвижение требований к объекту анализа (почему следует выбрать именно его в качестве базы исследования);
- состав основных функций объекта анализа;
- оценка потребности в материальных и иных производственных ресурсах;
- результат проведенных оценок с позиции маркетинга;
- предполагаемая экономическая эффективность.

В процессе изучения теоретических положений, проведении анализа производственной системы в разрезе отдельных целевых рынков и подготовки системы мероприятий необходимо использовать вторичные и первичные данные.

Обработка вторичных данных основана на планировании кабинетных исследований, что предполагает широкий охват как внутренних, так и внешних источников информации.

В качестве внутренних источников служат разнообразные данные из финансовых отчетов компании, первичных бухгалтерских документов, показателей сбытовой статистики, аудиторских заключений. Здесь же следует выделить аналитические записки на основе маркетинговых исследований, счета-фактуры и обзоры рекламаций.

Внешние источники предполагают обращение к официальной статистической информации, периодическим изданиям, бюллетеням, выпускаемым государственными учреждениями. В этой связи можно отметить аналитические отчеты специализированных рейтинговых агентств, результаты проведения различного рода научных конференций и симпозиумов, а также промышленные ярмарки и выставки современных образцов выпускаемой продукции.

Курсовое проектирование необходимо начать с отбора литературных источников, связанных с темой исследования.

В процессе поиска и формирования списка библиографических источников следует выделить:

- учебно-методические источники: учебники и учебные пособия, практикумы и методические указания;
- научные издания: монографии, статьи, тезисы конференций, авторефераты диссертаций, научно-исследовательские отчеты;
- справочные материалы: отраслевые обзоры, словари, энциклопедии, статистические сборники;
- библиографические базы: библиография, реферативные журналы, аннотации;
- рекламную или иную печатную продукцию, которая распространяется с целью привлечения внимания потребителей.

Организация сбора *первичных данных* (как результат проведения дополнительных исследований) необходима лишь в тех случаях, когда обработка вторичной информации не позволяет получить достаточно полную картину относительно текущей ситуации.

Среди широкого разнообразия приемов сбора первичных данных можно выделить ряд способов:

- проведение опросов среди потребителей продукции, поставщиков сырья и материалов, различного рода посредников;
- организация анкетирования, индивидуальное и групповое интервьюирование специально подобранных респондентов;
- лабораторный эксперимент, имитационное моделирование, полевые испытания;
- организация экспертных оценок;
- наблюдение за ходом исполнения рабочих процессов и мониторинг основных факторов внешней среды.

Таким образом, формирование состава источников в целях получения исходных данных и выбор конкретных инструментов – важнейший этап курсового проектирования. Надежность и релевантность информации предопределяет результативность исследования, глубину решения поставленных задач.

В процессе обработки и систематизации материалов следует отметить ряд основополагающих позиций, которые играют важнейшую роль в курсовом проектировании:

1. Роль и место выбранной темы, включая объект и предмет исследования, в системе управления. В этой связи важно установить взаимосвязь объекта анализа с реализацией функций менеджмента.

2. Технология решения сходных проблем и противоречий в рамках отраслевых условий (предприятий): выделение специфических проблемных областей с точки зрения практики хозяйствования.

3. Направления исследований в решении рассматриваемых задач, опубликованные в научных материалах, позволяют развивать методические приемы в познании предмета анализа.

4. Формирование системы предложений, включая уровень их обоснованности, в виде алгоритмов и моделей, что способствует расширению задач исследования.

Анализ предлагаемых решений

В процессе курсового проектирования следует сделать акцент на уровне обоснования результатов, выносимых на защиту, с позиции обеспечения экономического эффекта, улучшения основных технико-экономических показателей, организационной целесообразности и социальной эффективности каждую из предложенных рекомендаций в части решения тех или иных аспектов изучаемой проблемы.

С точки зрения совершенствования систем управления как неотъемлемого элемента хозяйственной деятельности, способствующего повышению эффективности функционирования производственной системы в рыночной среде, экономический смысл технологии принятия решения может быть выражен в следующих аспектах:

- повышение фондоотдачи технологического оборудования и ускорения оборачиваемости оборотных фондов;
- обеспечение гибкости производственной системы и повышение конкурентоспособности предприятия;
- обновление производственного портфеля и освоение новых видов выпускаемой продукции;
- обеспечение устойчивого финансового результата и повышение рентабельности рынков сбыта.

Каждый магистрант может исследовать и иные аспекты обоснования комплекса разрабатываемых рекомендаций, предлагать рациональные пути их решения.

Таким образом, в курсовом проектировании следует придерживаться строгой логико-иерархической цепочки: заявленная цель – метод решения – оценка целесообразности.

МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Формирование состава и выбор аналитических приемов зависит от заявленной цели исследования, условий и последовательности этапов в процессе принятия управленческих решений [10].

Изучение условий и прогнозирование возможных сценариев развития играют ключевую роль: специфика каждой ситуации определяет использование различных аналитических инструментов.

Обоснование решений – сложный процесс, который можно представить в виде определенной последовательности ряда необходимых процедур – стадий и этапов – рис. 2.



Рис. 2. Стадии процесса принятия решений

Первая стадия

Самый первый шаг в разрешении хозяйственных противоречий – **признание проблемы**, или необходимости принятия решения. Очевидно, что решение – это закономерная реакция системы управления на возникновение проблем.

1. Осознание наличия противоречия – первый этап. **Восприятие и признание проблемы** выступает в качестве необходимого условия ее разрешения. Если проблема не попадает в поле зрения менеджера, то и возможность ее решения находится под вопросом.

Программа исследований в рамках реализации представленного этапа должна опираться на методы мониторинга и анализа тенденций параметров организационного окружения [5, с. 44-70]:

- методика конкурентной разведки;
- проектирование карты ландшафта бизнеса;
- разработка системы оценки сильных и слабых сторон компании;
- выявление структурных изменений в предпочтениях потребителей и формировании сегментов рынка;
- модель исследования конкурентных сил в отрасли;
- сканирование важнейших параметров генеральной среды.

2. В том случае, когда признание проблемы осуществлено, наступает очередь **интерпретации и формулировки проблемы**. Процедура выполнения второго этапа определяет фундамент возможных направлений поиска решения. Формулировка противоречия призвана выявить основные причины его возникновения, а не «бороться» со следствием и его возможными проявлениями. В целях уточнения ситуации следует применять методы диагностики:

- в рамках оценки ситуации ведущую роль играют методы стратегического анализа – «STEP», «SWOT» [5, с. 72-73];
- с позиции развития производственного портфеля – методика концентрационного анализа: «ABC» и «XYZ» [4, с. 218-220];
- с целью оценки организационной структуры и корпоративной культуры – группа специальных приемов анкетирования.

Формулировка противоречия имеет определяющее значение. Ошибки интерпретации проблемы заводят в тупик и область катастрофических последствий, обеспечивая выбор совершенно неадекватных решений. Их практически невозможно нивелировать в дальнейших процедурах подготовки решения.

Представьте, что произойдет, если водитель, которого сводит с ума появление в свете фар бесконечного множества выбоин и впадин, решит отключить свет! Дальше – не беспокоить.

3. Третий этап – *определение критериев решения* формирует комплекс целевых ориентиров решения задачи, предопределяя направление и масштаб целесообразности решений. Выработка системы оценочных показателей определяет границы (рамки) принятия решения, и в дальнейшем позволяет нивелировать целый ряд противоречий в процессе разработки альтернатив.

Широкое распространение в качестве критериев оценки получил следующий состав показателей:

- величина необходимых капитальных затрат и себестоимости (текущих издержек) производства;
- объем выручки по видам реализованной продукции и ожидаемый уровень прибыли;
- темп роста производительности труда и прирост объема выпуска (производства);
- сокращение предпринимательских рисков и увеличение уровня покупательской удовлетворенности;
- прирост доли рынка в сравнении с позицией конкурентов и повышение репутации предприятия.

Разработка системы критериев способствует уточнению (конкретизации) состава целевых результатов, на достижение которых ориентирована производственная система. Таким образом, разработка процедуры оценки с позиции обоснованности ключевых результатов, устанавливая возможные масштабы решения, закладывает фундамент следующей (второй) стадии – выработки решения.

Вторая стадия

Стадия **выработки решения** подразумевает процесс разработки, оценки и выбора альтернатив.

4. Определив систему основных ограничений и целевых критериев, можно приступать к реализации четвертого этапа – **разработке альтернатив**.

Первоочередную роль в этом случае играет творческая обстановка. Среди широкой гаммы приемов, развивающих творческие способности, можно выделить следующий состав:

- метод «мозговой атаки»;
- технология выдвижения предположений;
- проведение группового анализа ситуации;
- разработка причинно-следственной диаграммы;
- формирование карт мнений.

Идентификация альтернативного ряда требует взвешенных и сбалансированных решений. Избыток альтернатив может привести к обратному эффекту: бесконечный перебор альтернативных сценариев просто заведет решение в тупик. Ограниченность альтернативного ряда угрожает оптимальности решения: можно пройти мимо наиболее интересного и перспективного сценария.

5. Сформированный состав **альтернатив** должен быть подвергнут **оценке** в процессе реализации пятого этапа. В этой связи следует использовать как качественные, так и количественные методы.

С целью проведения сравнительного анализа привлекательности альтернативных сценариев используются разные подходы, выбор которых зависит от оценки условий решения [2,10,11,12,13]:

- метод векторной оптимизации и анализ безубыточного производства – в условиях полной уверенности;
- метод платежной матрицы и соответствующий набор принципов оптимальности – в условиях неопределенности;
- метод дерева решений и критерий математического ожидания – в условиях риска.

6. Завершает процедуру выработки решений шестой этап – **выбор альтернативы**. Выбор наилучшего варианта в решении опирается на ряд подходов [9]:

- использование прошлого опыта;
- разработка и проведение эксперимента;
- углубленный анализ альтернатив.

Широко распространенный подход в практике хозяйствующих субъектов – *опыт прошлого* как процесс окончательного выбора одного единственного варианта. Его привлекательность базируется на том, что развитие необходимых умений и навыков в принятии решений воплощаются в богатом практическом опыте. Такой подход незаменим в том случае, если необходимо интуитивное решение.

Однако метод имеет серьезный недостаток. В ряде случаев точность решений обусловлена возможностью предвидения будущих событий, а основа формирования опыта заключена в прошедших событиях. В такой ситуации полученный опыт может сыграть злую шутку, совершенно не вписавшись в рамки исследуемого сценария.

Апробирование сценария в практических реалиях – *эксперимент*. Изучение практической результативности сценария обеспечивает успех в реализации альтернативы, но сам эксперимент связан с высоким уровнем затрат. В дополнение следует отметить, что в ряде случаев, достигнутый (в ограниченных лабораторных рамках) результат эксперимента может быть распространен в широком масштабе лишь с известной долей относительности.

Наиболее эффективный подход в выборе решения – это *анализ*. Исследование взаимосвязей между различными параметрами, системой критериев и ограничений определяет аналитическую базу. В этих целях полезно использовать [1, 8, 14]:

- системный анализ;
- методы исследования операций;
- теорию игр;
- модели линейного программирования;
- технологии стоимостного анализа.

Третья стадия

Завершает процесс – *реализация решения*, что включает в свой состав: организацию выполнения решений, планирование контрольных процедур и анализ результатов.

7. Организация выполнения решения – седьмой этап процесса принятия решений. В рамках его реализации необходимо представить детализированную программу комплекса мероприятий, связанных с реализацией отобранного варианта, что предполагает:

- распределение полномочий и ответственности;
- определение объемов работ;
- установление сроков исполнения;
- обеспечение информационного обмена.

Регламентирование задач с последующим их закреплением за рабочими местами служит залогом успеха мероприятий.

Основными методами в рамках реализации названных выше задач могут служить:

- техника сетевого планирования как универсальная методика исполнения утвержденной программы;
- метод календарного планирования как процесс закрепления рабочих заданий за комплексом рабочих мест;
- технология объемного планирования как инструмент рационального использования привлекаемых ресурсов;
- разработка текущих планов как комплексный подход к планированию производства и выпуска продукции;
- методика организационного проектирования производства как прием отработки маршрутов выполнения плановых заданий;
- инвестиционная оценка проектов как фундамент анализа инновационных программ и внедрения новых видов продукции;
- планирование маркетинговой программы как инструментарий укрепления позиций и завоевания рынка;
- преобразование организационной структуры как основа проектирования взаимосвязи всех подразделений.

8. В ходе выполнения восьмого этапа – *контроля реализации* – центральная позиция отведена разработке механизмов оценки достигаемых результатов и предупреждения отклонений:

- разработка системы контрольных показателей;
- проектирование времени выполнения контрольных операций;
- выбор способов мониторинга выполнения заданий;
- оценка фактических результатов и их соответствие плану;
- планирование программы корректировок.

В качестве основных приемов контроля следует использовать методы, характеризующие ход выполнения и уровень реализации поставленных целей:

– ревизия маркетинга как инструмент стратегического контроля степени удовлетворенности потребителей и соответствия производственной системы параметрам организационного окружения;

– факторный анализ как метод измерения отклонений основных технико-экономических показателей, а также выявления скрытых резервов эффективности производства;

– анализ финансового положения предприятия, оценка рентабельности по видам производимых категорий товаров, в разрезе целевых потребителей и имеющихся торговых каналов;

– прогнозирование изменений (динамики) в доле рынка как метод сравнительной оценки занимаемой позиции относительно расстановки и развития конкурентных сил;

– методика сравнительного анализа на основе обработки статистической информации с использованием методов группировки критериев, оценки их относительных и средних величин;

– методика расшивки узких мест как инструмент идентификации проблемных участков на основе регламентирования пропорций в пространстве, во времени и в объемах.

Узловой задачей контроля является повышение эффективности производственной системы в части ряда ключевых показателей: материально-техническое обслуживание, обеспечение качества продукции, скорость оборотных средств, загрузка рабочих мест.

9. Завершающий (девятый) этап – *анализ результатов*. Следует осознавать непрерывность процесса принятия решений – в практической деятельности предприятия одно решение порождает другое. Результат одних решений готовит платформу для последующего комплекса задач. В этой связи жизненно важна комплексная оценка эффективности избранного решения.

Если решение успешно реализовано, то необходимо подумать о возможности распространения полученных результатов, в противном случае, следует нивелировать выявленные проблемы.

Весь комплекс представленных этапов рассматривает подготовку решения как идеальный механизм. В то время как в практических условиях процедура принятия решений не так однозначна. Однако характеристика процесса в виде последовательности этапов позволяет сосредоточить внимание на наиболее важных моментах, в которых отражена рациональная логика – классическая модель. Модель базируется на ряде положений [6, с. 11].

1. Комплекс проблем, которые возникают в ходе деятельности, понятен и идентифицирован. Предприятие (менеджмент) формирует согласованную систему целей.

2. Система управления имеет ресурсы (информация, время, финансы, методы), которые могут быть задействованы в формировании полного состава альтернатив и оценки их последствий.

3. Комплекс оценочных показателей установлен. Система управления позволяет оптимизировать выбор, что определяет достижение максимального экономического результата.

4. Менеджмент рационально проводит комплексную оценку всех возможных альтернатив, выбранное решение наилучшим образом обеспечивает достижение организационных целей.

Классическая модель устанавливает *нормативный механизм* подготовки решений, определяя *идеальный маршрут* движения компании. Представленную модель целесообразно использовать в рамках решения строго структурированных противоречий, или в части подготовки программируемых решений.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Итоговая оценка (определяемая в процессе защиты) курсовой работы включает в себя следующие позиции:

- уровень научной обоснованности выполненных исследований, выводов и рекомендаций;
- степень значимости практических результатов, оценка возможной реализации разработанных предложений;
- качество оформления, в первую очередь с позиции применения разнообразных приемов представления информации;
- самостоятельность магистранта, творческая инициатива и умение отстаивать предложенные рекомендации.

В рамках первых оценок (научная обоснованность и внедрение в практику) следует отметить, что магистрант должен защищать основные положения исследований с двух позиций.

С точки зрения овладения теорией вопроса и проведения исследований особенностей рыночной среды (владение предметом) уметь применять в решении конкретных задач совершенствования системы управления богатый арсенал аналитических инструментов – социологические методы сбора данных, способы статистической обработки, экономико-математические методы моделирования решений.

С позиции применения системы профессиональных навыков в рамках функционирования производственных систем – положения, выносимые на защиту, обязаны отразить практические аспекты использования сформированных предложений в реализации ключевых функций системы управления:

- планирование производственных процессов на предприятии и совершенствование процедуры принятия решений;
- проектирование элементов организационных структур и проектирование рабочих заданий;
- формирование базовой системы стилей руководства (лидерства) и развитие мотивации персонала;

– разработка состава контрольных показателей и обновление процесса организационного контроля.

Третья оцениваемая позиция предполагает проведение экспертизы оформления пояснительной записки на соответствие требованиям, стандартизирующим материал в виде курсовой работы, а также оценку способа подачи основных результатов в графической, матричной и текстовой форме.

В этой связи пристальное внимание уделяется формам представления материала. В процессе подготовки пояснительной записки важно уметь выражать основные результаты в компактной и удобной для восприятия форме. Если речь идет об анализе показателей, оценке их взаимосвязи, то лучше выбрать способ представления информации в виде графиков и диаграмм. Представление материала в матричной форме позволяет в сжатом виде выполнить расчет и анализ полученных значений по группам связанных параметров и решений. Перечень разрабатываемых мероприятий следует представлять в виде списка.

Четвертая (заключительная) позиция оценки – элемент творческих решений – говорит сама за себя. Оригинальность мышления, уход от штампов в процессе курсового проектирования оценивается выше, чем использование стандартных и шаблонных решений.

Процесс моделирования технологии принятия и оценки управленческих решений призван разрешать разнообразные управленческие задачи на основе системного подхода, разработки и выбора аналитических методов в рамках установленного горизонта планирования.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Афанасьев М.Ю., Багриновский К.А., Матюшок В.М.* Прикладные задачи исследования операций: учебное 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. — 76 с.
3. *Бражников М.А.* Теория менеджмента: процесс принятия управленческих решений: методические указания к выполнению курсовой работы. — Самара: Самар. гос. техн. ун-т, 2016. — 46 с.
4. *Бражников М.А., Сафронов Е.Г.* Менеджмент и маркетинг: учебное пособие. — Самара: Самар. гос. техн. ун-т, 2013. — 298 с. — ISBN 978-5-7964-1651-8.
5. *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.
6. *Бражников М.А., Хорина И.В., Селиванова Р.А.* Методы принятия управленческих решений и моделирование промышленного производства: учебное пособие. — Самара: Самар. гос. техн. ун-т., 2012. — 100 с.
7. *Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент: учебник. — 4-е изд. — М.: Экономистъ, 2006. — 670 с. — ISBN 5-98118-131-1.
8. *Глухов В.В., Медников М.Д., Коробко С.Б.* Математические методы и модели для менеджмента. — СПб.: Лань, 2000. — 480 с.
9. *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.
10. *Кузин Б.И., Юрьев В.Н., Шахдинаров Г.М.* Методы и модели управления фирмой. — СПб.: Питер, 2001. — 432 с. — ISBN 5-318-00461-X.
11. *Орлов А.И.* Менеджмент. Организационно-экономическое моделирование: учебное пособие. — Ростов н/Д: Феникс, 2009. — 475 с. — ISBN 978-5-222-15909-5.
12. *Стивенсон В.Дж.* Управление производством / Пер. с англ. Под ред. Ю.М. Солдека. — М.: Бином, 1998. — 928 с. — ISBN 5-7989-0124-6.
13. *Царев В.В.* Внутрифирменное планирование. — СПб.: Питер, 2002. — 496 с. — ISBN 5-318-00131-9.
14. *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 «Экономика промышленности и производственный менеджмент»

КУРСОВАЯ РАБОТА
по дисциплине
«ТЕХНОЛОГИЯ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ»
на тему:
< НАЗВАНИЕ >

Выполнил студент < 1-ИЗО-14М >

_____ Иванов И.И.

Научный руководитель

_____ Бражников М.А.

Самара

20__

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 «Экономика промышленности и производственный менеджмент»

ЗАДАНИЕ НА КУРСОВУЮ РАБОТУ

Студент _____
Курс, группа _____
Направление подготовки _____
Магистерская программа _____
Научный руководитель _____
Дисциплина _____
Тема курсовой работы _____

Задание _____

Краткие методические указания _____

Рекомендуемая литература _____

Срок представления законченной работы до 31 декабря 20__ года
Дата выдачи задания 1 ноября 20__ года

Руководитель работы: _____ М.А. Бражников

Задание принял к исполнению студент _____ И.И. Иванов

Приложение III. Отзыв руководителя

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

ОТЗЫВ

руководителя на курсовой проект (работу)

студента _____ курса _____ группы _____
(фамилия, имя, отчество)

Направление подготовки _____

Профиль _____

Руководитель _____
(должность, фамилия, имя, отчество)

Дисциплина _____

Тема курсовой работы _____

Содержание _____

Наличие самостоятельных разработок автора _____

Практическая значимость _____

Недостатки _____

Оценка _____

Подпись _____

Приложение IV. Пример содержания курсовой работы

Содержание

Введение

1. Разработка производственной программы на предприятии
 - 1.1. Необходимость разработки программы выпуска
 - 1.2. Экономико-математическая модель задачи формирования номенклатурной программы
 - 1.3. Методы выбора варианта производственной программы
2. Формирование производственного портфеля
 - 2.1. Анализ структуры производства и разработка системы оценочных показателей номенклатурного портфеля
 - 2.2. Выбор критериев оценки структуры портфеля
 - 2.3. Разработка альтернативных вариантов номенклатурного портфеля
3. Обоснование выбора лучшего варианта номенклатурного портфеля на основе экономико-математических методов
 - 3.1. Сравнительная оценка альтернатив на основе методов векторной оптимизации
 - 3.2. Анализ безубыточности производства
 - 3.3. Разработка рекомендаций по реализации утвержденной производственной программы

Заключение

Список литературы

Приложение 1. Отчет о прибылях и убытках

Приложение 2. Бухгалтерский баланс

Приложение 3. Прейскурант цен

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|--------------------------------------------------------|----|
| ВВЕДЕНИЕ..... | 3 |
| ЦЕЛЬ КУРСОВОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ..... | 7 |
| ВЫБОР ТЕМЫ ИССЛЕДОВАНИЯ | 11 |
| Примерная тематика курсовых работ..... | 12 |
| Календарный план выполнения работы..... | 15 |
| Подготовка задания | 15 |
| СТРУКТУРА КУРСОВОЙ РАБОТЫ..... | 18 |
| СИСТЕМАТИЗАЦИЯ МАТЕРИАЛА..... | 25 |
| Анализ предлагаемых решений | 28 |
| МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ | 29 |
| Первая стадия..... | 30 |
| Вторая стадия | 32 |
| Третья стадия | 34 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ | 37 |
| СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ..... | 39 |
| Приложение I. Образец оформления титульного листа..... | 40 |
| Приложение II. Образец задания на курсовую работу..... | 41 |
| Приложение III. Отзыв руководителя | 42 |
| Приложение IV. Пример содержания курсовой работы | 43 |

Учебное издание

БРАЖНИКОВ Максим Алексеевич

Технология принятия управленческих решений

В авторской редакции

Подписано в печать 22.03.18
Формат 60×84 1/16. Бумага офсетная
Усл. п. л. 2,62. Уч.-изд. л. 2,56
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