

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«КАЛИНИНГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»

Институт отраслевой экономики и управления

В. В. ДОРОФЕЕВА, Т. А. МЕРЕЦКАЯ, О. О. НЕКРАСОВА

ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Учебно-методическое пособие по курсовой работе
для студентов, обучающихся в бакалавриате
по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент

Калининград
Издательство ФГБОУ ВО «КГТУ»
2020

УДК 378.1

Рецензенты

доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономики
сельского и рыбного хозяйства Т. Е. Степанова

кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой управления
персоналом в отраслях и комплексах О. Н. Гегечкори

Дорофеева, В. В., Мерецкая, Т. А., Некрасова, О.О.

Теория менеджмента: учебно-методическое пособие по курсовой работе /
В. В. Дорофеева, Т. А. Мерецкая, О. О. Некрасова – Калининград: Издательство
ФГБОУ ВО «КГТУ», 2020. – 37 с.

Учебно-методическое пособие разработано в соответствии с программой
дисциплины «Теория менеджмента». В пособии представлены:
индивидуальные варианты и задания по курсовой работе, требования,
методические указания по ее выполнению, порядок представления,
рекомендуемые источники информации.

Учебно-методическое пособие рассмотрено и одобрено на заседании
кафедры управления производством ФГБОУ ВО «КГТУ» 27.01.2020 г., протокол
№ 5.

Учебно-методическое пособие рассмотрено и одобрено на заседании
методической комиссии Института отраслевой экономики и управления ФГБОУ
ВО «КГТУ» 30.01.2020 г., протокол № 7.

УДК 378.1

© Федеральное государственное
бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Калининградский государственный
технический университет», 2020 г.
© Дорофеева В. В., Мерецкая Т. А.,
Некрасова О. О., 2020 г.

ОГЛАВЛЕНИЕ

1 Общие положения.....	4
2 Выбор темы курсовой работы.....	5
3 Структура и задания по содержанию курсовой работы	6
4 Методические указания по выполнению теоретического раздела курсовой работы	9
4.1 Общие рекомендации.....	9
4.2 Рекомендации по структуре теоретического раздела	9
5 Методические указания по выполнению практического раздела курсовой работы	24
5.1 Методические указания по выполнению подраздела 1 практического раздела «Общая характеристика организации и результатов ее деятельности».....	24
5.2 Методические указания по выполнению подраздела 2 практического раздела «Анализ управления организацией по теме курсовой работы»	25
5.3 Методические указания по выполнению подраздела 3 практического раздела «Предложения по совершенствованию управления по теме курсовой работы»	25
6 Порядок сдачи и защиты курсовой работы	26
Список рекомендуемых источников.....	29
Приложение А - Перечень тем курсовых работ	31
Приложение Б - Пример группирования информации об основных показателях деятельности организации «ХХХ», отражаемых в подразделе 1 практического раздела курсовой работы.....	33
Приложение В - Пример исследований по теме № 17 «Совершенствование технологий разработки управленческих решений (на примере организации «ХХХ»)», проводимых в подразделе 2 практического раздела курсовой работы	34
Приложение Г - Пример исследований по теме № 17 «Совершенствование технологии разработки управленческих решений (на примере организации «ХХХ»)», проводимых в подразделе 3 практического раздела курсовой работы	36

1 ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Дисциплина «Теория менеджмента» изучается студентами бакалавриата направления подготовки «Менеджмент» в течение 3-го семестра 2-го курса, а затем выполняется курсовая работа и сдаётся экзамен.

Курсовая работа, являясь важным элементом учебного процесса, представляет собой самостоятельную учебно-исследовательскую работу студента. Цель выполнения курсовой работы – систематизация, дальнейшее углубление и закрепление знаний студентов в области менеджмента. Курсовая работа позволяет закреплять теоретические знания студентов, формировать у них умение применять знания при решении прикладных задач, подготавливает к выполнению выпускной квалификационной работы и к самостоятельной деятельности по избранному направлению, способствует развитию творческих способностей обучающегося.

В процессе выполнения курсовой работы по дисциплине «Теория менеджмента» студент должен проявить имеющиеся знания и способности к проведению исследований и решению прикладных проблем, выдвигаемых хозяйственной практикой.

Настоящее пособие разработано в соответствии с учебным планом и программой учебной дисциплины «Теория менеджмента». Оно определяет цели, основную тематику, объем, структуру и содержание курсовой работы, требования к ней, порядок оформления, выполнения и защиты курсовой работы. Ключевое требование при подготовке курсовой работы – умение обрабатывать и анализировать необходимую информацию, самостоятельно делать выводы, в письменной форме излагать свои мысли.

При подготовке и написании курсовой работы следует руководствоваться правилами оформления учебных текстовых работ (рефератов, контрольных, курсовых, выпускных квалификационных работ) для всех специальностей и направлений ИНОТЭКУ, которые обстоятельно изложены в [21].

2 ВЫБОР ТЕМЫ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Выбор номера темы должен быть произведен из перечня тем курсовых работ, представленных в приложении А.

Номер темы курсовой работы определяется с помощью табл. 2.1 по двум последним цифрам шифра зачётной книжки. Например, если шифр 1225, то на пересечении строки 2 и графы 5 выбирается тема № 24.

Таблица 2.1 – Выбор номера темы курсовой работы

Предпоследняя цифра шифра	Последняя цифра шифра								
	0	1	2	3	4	5	6	7	8
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	10	11	12	13	14	15	16	17	18
2	19	20	21	22	23	24	25	1	2
3	3	4	5	6	7	8	9	10	11
4	12	13	14	15	16	17	18	19	20
5	21	22	23	24	25	1	2	3	4
6	5	6	7	8	9	10	11	12	13
7	14	15	16	17	18	19	20	21	22
8	23	24	25	1	2	3	4	5	6
9	7	8	9	10	12	13	14	15	16

Студент может выбрать тему, отсутствующую в списке, но относящуюся к проблемным вопросам дисциплины, лишь в случае предварительного согласования ее с руководителем курсовой работы.

Внимание! Если тема курсовой работы раскрывается *на примере* какой-либо конкретной действующей организации (в теме в кавычках указывается организационно-правовая форма и полное наименование выбранной студентом организации, например, ООО «Цвет»), студенту необходимо подобрать информацию о деятельности этой организации за предшествующие три года, в том числе о видах деятельности, информацию об основных экономических показателях деятельности, о системе менеджмента, контрагентах и конкурентах и др. При выборе тематики курсовой работы и объекта исследования целесообразно учесть тему и объект исследования будущей выпускной квалификационной работы.

Детальные требования к содержанию курсовой работы определяются в разделе 3 настоящего пособия.

3 СТРУКТУРА И ЗАДАНИЯ ПО СОДЕРЖАНИЮ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Объем курсовой работы должен составлять 35-40 с. без учёта приложений (кегель 14, шрифт Times New Roman, межстрочный интервал 1,5). Без необходимости выходить за рамки указанного диапазона не рекомендуется.

Структурными элементами курсовой работы являются:

- 1) титульный лист;
- 2) содержание;
- 3) введение;
- 4) основная часть, состоящая из теоретического и практического разделов и их подразделов;
- 5) заключение;
- 6) список использованных источников;
- 7) приложения.

Титульный лист является первой страницей работы и служит источником информации, необходимой для обработки и поиска документа. Нумерация на этом листе не проставляется.

В начале работы необходимо привести **содержание**, которого следует придерживаться в ходе её написания. Сначала составляется предварительный план, который целесообразно обсудить с преподавателем. В процессе написания курсовой работы он уточняется, приобретает логическую завершенность и оформляется в виде пронумерованного списка заголовков каждой части (параграфа) работы с указанием страниц, с которых начинается написание их текста. Образец формирования плана курсовой работы представлен в приложении А.

Во **введении** обосновывается актуальность выбранной темы, указываются цель и задачи работы, определяется объект, предмет и методы исследования, характеризуется степень разработанности темы исследования, кратко описывается структура курсовой работы.

Актуальность темы – это степень важности ее исследования в данный момент и в данной ситуации для решения данных проблем.

Цель работы – это тот результат, который мы хотим достичь в результате её написания. Цель коррелирует с названием работы и обычно формулируется так: «Цель курсовой работы заключается в изучении теоретических положений (принципов, закономерностей, моделей) ... и разработке рекомендаций по совершенствованию (улучшению, укреплению, повышению)...».

Задачи – это те действия, которые необходимо выполнить для достижения поставленной в курсовой работе цели. Формулирование задач начинается со слов: изучить, описать, проанализировать, установить, выявить и т.д. Обычно решению каждой задачи соответствует отдельный подраздел работы.

Объект и предмет исследования. Объектом исследования может быть конкретная организация или ее подразделения. Предметом исследования могут выступать процессы управления.

Методы исследования – это инструментарий, с помощью которого проводится исследование. К ним можно отнести *теоретические* методы, которые предполагают обработку уже имеющегося материала посредством логики, в том числе: анализ, синтез, аналогия, обобщение, классификация, формализация, абстрагирование, прогнозирование, выдвижение гипотез.

Из числа *практических/ эмпирических* можно использовать наблюдение, измерение, описание, сравнение, анкетирование, опрос, беседа, материальное моделирование, эксперимент, которые служат для получения новых данных опытным путем, на практике.

В *теоретическом разделе* анализируются различные точки зрения на рассматриваемую проблему, встречающиеся в литературе. Изложение материала должно быть представлено в виде аналитического обзора знаний, в результате которого следует выбрать теоретические положения, принимаемые за основу дальнейшего исследования. Изучить теорию – значит проработать целый ряд источников литературы, сопоставить их, определить сходство или различие в подходах к теме разных авторов и обосновать собственную позицию по теме исследования. Структура теоретического раздела для всех вариантов может быть примерно одинаковой с учётом темы. Оптимальное количество подразделов – от 3 до 5.

Пример структуры теоретического раздела по теме № 17: «Совершенствование технологий разработки управленческих решений (на примере организации «...»):

1 Теоретические аспекты технологии разработки управленческих решений

1.1 Понятие управленческих решений, их классификация

1.2 Этапы разработки управленческих решений

1.3 Виды технологий разработки управленческих решений

1.4 Пути совершенствования технологии разработки управленческих решений

В *практическом разделе* анализируется действующее предприятие, его хозяйственная деятельность и практика управления. Вначале следует дать организационно-экономическую характеристику предприятия: в краткой форме необходимо указать наименование, форму собственности и виды деятельности организации; дать характеристику выпускаемой продукции (производимых работ, оказываемых услуг, выполняемых функций); привести схему организационной структуры; представить в табличной форме основные показатели деятельности и другую необходимую информацию.

В данном разделе выявляются существующие проблемы менеджмента и предлагаются пути их решения. Положения и рекомендации, выдвигаемые в практической части, обязательно должны носить конкретный характер (что, где и когда надо сделать, кто должен реализовать предложенные мероприятия, какие выгоды будут получены) и по возможности *подтверждаться расчетами*. Предложенные мероприятия должны быть аргументированы, логически взаимосвязаны с выводами по первому разделу.

Структура практического раздела для всех вариантов может быть примерно одинаковой с учётом темы. Оптимальное количество подразделов – от 3 до 5.

Пример структуры практического раздела по теме № 17: «Совершенствование технологии разработки управленческих решений (на примере организации «...»).

2 Совершенствование технологии разработки управленческих решений в организации ... (указывается наименование организации)

2.1 Общая характеристика организации и результатов ее деятельности

2.2 Анализ технологии разработки управленческих решений в организации

2.3 Предложения по совершенствованию технологий разработки управленческих решений в организации

В **заключении** обобщаются результаты исследования, формулируются основные выводы, отражающие суть проделанной работы. Приветствуется изложение своего мнения, подтвержденное соответствующими аргументами. При этом особое внимание следует обратить на спорные вопросы, трактуемые различными авторами по-разному.

Рекомендуется следующая структура заключения:

1 Краткие выводы по результатам выполненной работы.

2 Оценка полноты решений поставленных задач и степени достижения цели.

3 Рекомендации по результатам теоретических и практических исследований.

4 Оценка эффективности внедрения рекомендаций.

В **список использованных источников** включаются только те, которые действительно использовались при подготовке курсовой работы и на которые имеются ссылки в основной части работы. Литературные источники включают монографии, периодические издания, нормативные материалы, учебники и учебные пособия.

Приложения (в случае их наличия) содержат вспомогательный материал, поясняющий отдельные положения курсовой работы (таблицы, графики, фрагменты нормативных документов, вопросники, анкеты, схемы организационных структур управления и т.п.). Указанный материал включается в приложения с целью сокращения объема основной части курсовой работы, его страницы не входят в общий объем работы.

4 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ТЕОРЕТИЧЕСКОЙ ЧАСТИ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

4.1 Общие рекомендации

В *теоретическом разделе* анализируются различные точки зрения на рассматриваемую проблему, встречающиеся в литературе. Изложение материала должно быть представлено в виде аналитического обзора знаний, в результате которого следует выбрать теоретические положения, принимаемые за основу дальнейшего исследования. Изучить теорию – значит проработать целый ряд источников литературы, сопоставить их, определить сходство или различие в подходах к теме разных авторов и обосновать собственную позицию по теме исследования.

В курсовой работе необходимо соблюдать единство стиля изложения, обеспечивать орфографическую, синтаксическую и стилистическую грамотность в соответствии с нормами современного русского языка. Изложение должно быть последовательным, с соблюдением логической связи с рассматриваемыми вопросами темы. Материал должен излагаться обобщенно и четко, без подробного пересказа отдельных первоисточников. В работе нужно избегать отвлеченных, не связанных с темой, рассуждений. Используемый материал должен быть направлен на достижение цели курсовой работы в соответствии с поставленными задачами.

Рекомендуется каждый подраздел заканчивать краткими выводами. Они составят основу для написания заключения и доклада при защите курсовой работы. Выделять нужно те аспекты, которые представляют интерес и взаимосвязаны с проблемой курсовой работы.

Не рекомендуется вести изложение от первого лица: «я считаю», «по моему мнению». Допускаются обороты с сохранением первого лица множественного числа, в которых исключается местоимение «мы», т. е. фразы строятся с употреблением слов, «устанавливаем», «имеем». Предпочтительнее писать «по мнению автора курсовой работы» или выражать ту же мысль в безличной форме: «изучение управленческого опыта свидетельствует о том, что...», «на основе выполненного анализа можно утверждать...», «проведенные исследования подтвердили...» и т. п.

В курсовой работе рекомендуется увязывать теоретическое рассмотрение изучаемых ситуаций с конкретными примерами из современной хозяйственной практики. Текстовая часть курсовой работы должна сопровождаться иллюстративным материалом, следует использовать таблицы, графики, схемы, рисунки и пр.

4.2 Рекомендации по структуре теоретического раздела

Ниже рассмотрены основные теоретические положения и определения, а также примеры структуры теоретических разделов для типовых тем курсовых работ по группам тем.

Рекомендации по темам, связанным с возникновением менеджмента, развитием школ управления, характеристикой российского и зарубежного опыта управления:

Тема № 1. Классическая школа управления и использование ее положений в современных условиях (на примере организации «...»)

Тема № 2. Школа научного управления и использование ее положений в современных условиях (на примере организации «...»)

Тема № 3. Количественная школа управления и использование ее положений в современных условиях (на примере организации «...»)

Тема № 4. Исследование российского опыта управленческой деятельности и его применение в современных условиях (на примере организации «...»)

Тема № 5. Исследование зарубежного опыта управленческой деятельности и его применение в современных условиях (на примере организации «...»)

Теоретические аспекты по темам. Исходным моментом оформления менеджмента как науки принято считать начало XX века, когда Фредерик Тейлор в США, Анри Файоль во Франции и Вальтер Ратенау в Германии опубликовали свои первые работы по научной организации труда. Ф. Тейлор в 1911 году опубликовал свою книгу "Принципы научного менеджмента". В ней управление впервые признано наукой и самостоятельной областью исследования. Менеджмент (англ. *management* – управление, заведование, организация) – это:

- практическая деятельность по управлению производством или коммерцией, преследующая цели повышения эффективности работы и увеличения прибыли;

- теория управления, совокупность принципов, методов, средств и форм управления;

- в современной отечественной практике также руководящий состав предприятия, акционерного общества.

Появление менеджмента обусловлено различными факторами, в том числе развитием машинного производства, возрастанием требований к управлению, неспособностью собственника и предпринимателя справиться со все возрастающими трудностями управления; возникновением большого числа субъектов рыночной экономики и возрастанием объема рыночных связей; развитием конкуренции; появлением крупных корпораций, появлением новых функций управления акционерным капиталом; промышленной революцией.

Возникли различные школы управления, в рамках которых управление рассматривается с разных точек зрения.

Школа научного управления известна во всем мире под названием "научная организация труда". Основатель этой школы – американский инженер-практик и менеджер Ф. Тейлор (1856-1915), решавший в своей повседневной работе проблемы рационализации производства и труда с целью повышения производительности и эффективности. Это учение стало основным теоретическим источником современных концепций менеджмента.

К представителям школы научного управления следует отнести также и российских ученых А. А. Богданова и А. К. Гастева.

Для школы научного управления характерны следующие черты:

- использование научного анализа для определения лучшего способа решения управленческих задач;
- отбор персонала, лучше всего подходящего для выполнения задач, его обучение и равномерное и справедливое распределение обязанностей и ответственности между работниками;
- обеспечение работников необходимыми ресурсами;
- использование материального стимулирования;
- сотрудничество администрации с персоналом при внедрении научной организации труда.

Классическая, или административная, школа управления. Представители этой школы определяли общие характеристики и закономерности организаций, подходы к совершенствованию управления организацией в целом. Целью административного управления было создание универсальных принципов управления, в том числе определение лучшего способа разделения организации и выявления основных функций управления; принципов построения структуры организации и управления работниками. Основатель школы А. Файоль считал управление универсальным процессом, состоящим из взаимосвязанных функций планирования и организации.

Школа человеческих отношений. Самыми авторитетными ее представителями являются М.П. Фоллетт (Англия), Э. Мэйо (США). Основатели этой школы рекомендовали использовать приемы управления человеческими отношениями, включающие более эффективные действия непосредственных начальников, консультации с работниками и предоставление им более широких возможностей общения на работе.

В современной системе менеджмента имеют значение три существенных фактора: люди, финансы и техника. При этом преобладает человеческий фактор. Именно такая система управления, где основное внимание уделяется человеку, является наиболее оптимальной в условиях рынка. Менеджмент выступает как психологически насыщенная система управления.

Школа поведенческих наук. Основная цель школы – повышение эффективности деятельности организации путем повышения эффективности использования человеческих ресурсов, создание всех необходимых условий для реализации творческих способностей каждого сотрудника, для осознания собственной значимости в управлении организацией. Главный постулат школы: правильное применение науки о поведении всегда должно способствовать повышению эффективности как отдельного работника, так и организации в целом.

Количественный подход к управлению базируется на использовании в управлении данных точных наук – математики, статистики, инженерных наук и предполагает широкое применение результатов исследований операций и

моделей ситуаций. Кроме того, использование количественных измерений необходимо при принятии решений.

Ключевым фактором, способствующим применению этих методов в управлении, явилось развитие вычислительной техники и информационных систем управления, что позволило конструировать математические модели возрастающей сложности, которые в наибольшей степени приближаются к реальности и, следовательно, являются более точными.

Теоретический раздел по указанным выше темам может включать следующие подразделы:

1 Теоретические положения классической школы управления (или другой школы по теме курсовой работы)

1.1 Общие определения и подходы. Факторы, определяющие возникновение и развитие управленческой мысли соответствующей школы управления (модели менеджмента)

1.2 Характеристики и отличительные черты соответствующей школы управления (модели менеджмента)

1.3 Современные особенности менеджмента (соответствующей школы управления)

Рекомендации по теме № 6 Ситуационный подход в управлении организации (на примере организации «...»)

Теоретические аспекты по теме. Главным элементом ситуационного подхода является ситуация, то есть конкретные обстоятельства, которые оказывают значительное влияние на организацию в данное конкретное время. Поскольку существует множество таких факторов как в самой организации, так и в окружающей среде, то отсутствует единый "лучший" способ управления деятельностью организации. Самым эффективным является тот метод управления, который более всего соответствует сложившейся ситуации.

Ситуационный подход не является простым набором предписываемых рекомендаций, это скорее способ мышления относительно организационных проблем и их решений. Используя его, руководители могут лучше понять, какие приемы в большей степени способствуют достижению целей организации в конкретной ситуации. Руководители должны использовать специфические приемы для эффективного достижения целей организации, приемы могут значительно варьироваться. Поэтому необходимо увязывать конкретные приемы и концепции с определенными ситуациями для наиболее эффективного достижения целей организации.

Теоретический раздел по теме № 6 может включать следующие подразделы:

1 Теоретические аспекты ситуационного подхода в управлении

1.1 Общие определения и понятия

1.2 Исследование значимых переменных, оказывающих влияние на эффективность деятельности организации

1.3 Методы и приемы по использованию ситуационного подхода в организации

Рекомендации по теме № 7 Системный подход в управлении в организации (на примере организации «...»)

Теоретические аспекты по теме. Применение теории систем в управлении в конце 50-х гг. явилось весомым вкладом в науку управления. Система – это некоторая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого. Этот подход применяется сравнительно недавно. Однако уже сейчас его влияние велико и в дальнейшем будет расти. На системной основе будут синтезироваться новые знания и теории. Определение переменных и их влияние на эффективность организации является основой системного подхода.

Системный подход позволяет комплексно оценить деятельность любой системы управления на уровне конкретных характеристик, что помогает анализировать любую ситуацию в пределах отдельно взятой системы, выявлять характер проблем входа, процесса и выхода. Применение системного подхода позволяет наилучшим образом организовать процесс принятия решений на всех уровнях в системе управления.

Менеджеры должны рассматривать организацию как совокупность взаимозависимых элементов, таких как люди, структура, задачи и технология, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды.

Теоретический раздел по теме № 7 может включать следующие подразделы:

1 Теоретические аспекты системного подхода в управлении.

1.1 Понятие системы и ее составляющих. Организация как система. Надсистема и подсистема.

1.2 Среда организации и содержание ее элементов.

1.3 Управляющая, управляемая и информационная системы.

1.4 Сущность системного подхода к управлению организацией.

1.5 Общие принципы управления различными системами.

Рекомендации по темам, изучающим управленческие функции, их взаимодействие и динамизм:

Тема № 8. Управление мотивационными процессами в организации (на примере организации «...»).

Тема № 9. Групповая динамика и организационная мотивация на современном этапе (на примере организации «...»).

Тема № 10. Управление инновационной деятельностью организации (на примере организации «...»).

Тема № 11. Совершенствование мотивации персонала (на примере организации «...»).

Тема № 12. Контроль в системе менеджмента (на примере организации «...»).

Тема № 13. Исследование функций менеджмента, их взаимосвязи и динамизма (на примере организации «...»).

Теоретические аспекты по темам. Функциями менеджмента называют специализированные виды управленческой деятельности, обособившиеся в результате разделения управленческого труда.

Впервые функции были системно описаны французским практиком и ученым А. Файолем в его работе «Общее и промышленное управление» в 1916 г.

Усложнение взаимодействия с внешним окружением позволяет сегодня говорить о большем количестве общих функций современного предприятия, таких как планирование, прогнозирование, мотивация, организация и координация, учет, анализ, контроль.

Каждая из указанных функций является определенным видом работы по управлению предприятием в целом. Функция управления должна иметь четко выраженное *содержание*, разработанный *процесс* ее осуществления и определенную *структуру*, в рамках которой завершается ее организационное обособление.

Содержание функции отвечает на вопрос, какие действия (*набор действий*) осуществляются в рамках данной функции?

Процесс реализации функции отвечает на вопрос, какова логическая *последовательность* осуществляемых в рамках функции *действий*, что за чем должно следовать, чтобы функция выполнялась.

Структура функции отвечает на вопрос, как или каким образом формально *связаны* между собой *действия*, составляющие данную функцию.

Содержание, процесс и структура функции являются теми направлениями, по которым проводится ее анализ. Такой анализ позволяет определять взаимосвязь функций, влияние на осуществление функций различных факторов.

Теоретический раздел по теме № 8 может включать следующие подразделы:

1 Теоретические аспекты мотивации как функции менеджмента.

1.1 Понятие и виды мотивов, потребностей и стимулов.

1.2 Анализ теорий мотивации.

1.3 Мотивационный процесс в организации.

1.4 Выбор эффективных форм стимулирования работников различных организационных уровней.

Теоретический раздел по теме № 9 может включать следующие подразделы:

1 Теоретические аспекты групповой мотивации в организации.

1.1 Развитие категории «мотивация».

1.2 Анализ современных мотивационных теорий.

1.3 Команды в современных организациях.

1.4 Эффективность работы формальных групп.

1.5 Управление неформальной организацией.

Теоретический раздел по теме № 10 может включать следующие подразделы:

- 1 Теоретические аспекты инновационного менеджмента.
- 1.1. Сущность инновационного менеджмента. Его цели и задачи.
- 1.2. Формирование системы инновационного менеджмента.
- 1.3 Методы и подходы в управлении организационными инновациями.
- 1.4 Пути совершенствования инновационного менеджмента.

Теоретический раздел по теме № 11 может включать следующие подразделы:

- 1 Теоретические аспекты мотивации как функции менеджмента.
- 1.1 Основные определения и понятия системы мотивации в организации.
- 1.2. Сравнительный анализ современных теорий мотивации.
- 1.3 Особенности мотивационной системы производственной организации.
- 1.4 Способы совершенствования мотивации производственного персонала организации.

Теоретический раздел по теме № 12 может включать следующие подразделы:

- 1 Теоретические аспекты контроля как функции менеджмента.
- 1.1 Содержание и формы управленческого контроля.
- 1.2 Принципы управленческого контроля.
- 1.3 Порядок осуществления управленческого контроля.
- 1.4 Методы управленческого контроля.
- 1.5 Пути совершенствования контрольных действий в организации.

Теоретический раздел по теме № 13 может включать следующие подразделы:

- 1 Теоретические аспекты выделения управленческих функций.
- 1.1 Понятие и виды управленческих функций.
- 1.2 Содержание функций менеджмента.
- 1.3 Факторы, влияющие на динамизм управленческих функций.
- 1.4 Особенности взаимосвязи функций менеджмента.

Рекомендации по темам, изучающим разработку и принятие управленческого решения как процесс управленческой деятельности, методы управления, эффективность управленческой деятельности:

Тема № 14. Разработка и принятие управленческих решений в организации (на примере организации «...»).

Тема № 15. Методы руководства менеджеров производственного предприятия (на примере организации «...»).

Тема № 16. Анализ моделей и методов выбора решений в процессе управления (на примере организации «...»).

Тема №17. Совершенствование технологии разработки управленческих решений (на примере организации «...»).

Тема № 18. Повышение производительности и эффективности труда менеджеров в организации (на примере «...»).

Теоретические аспекты по темам. Принятие решений является важной частью любой управленческой деятельности. Решение можно рассматривать как продукт управленческой деятельности, а его принятие – как процесс, ведущий к появлению этого продукта. Данный процесс обязательно включает такие элементы, как проблемы, цели, альтернативы и решение как выбор альтернативы. Данный процесс лежит в основе планирования деятельности организации. Принятие решений осуществляется менеджерами различных уровней и носит формализованный характер, и решение касается не только одной личности, но и относится к подразделению или к организации в целом.

Принятие решений в организации характеризуется как:

- сознательная и целенаправленная деятельность, осуществляемая человеком;
- поведение, основанное на фактах и ценностных ориентирах;
- процесс взаимодействия членов организации;
- выбор альтернатив в рамках социального и политического состояния организационной среды;
- часть общего процесса управления;
- неизбежная часть ежедневной работы менеджера.

Принятие правильных решений – это наука и область управленческого искусства. Способность и умение делать это развиваются с опытом, приобретаемым руководителем на протяжении всей жизни. Совокупность знаний и умений составляют компетенции любого руководителя и говорят об эффективности работы менеджера. Эффективная работа менеджера возможна при комплексном использовании различных методов и приемов в управлении.

Методы управления – это способы воздействия управляющей подсистемы – субъекта управления на управляемую подсистему – объект управления (работник, коллектив, организационно-экономический объект управления) для достижения поставленных целей.

Общие методы: экономические, административные (иногда их называют организационными) и социально-психологические.

Экономические методы управления представляют собой совокупность способов воздействия на экономические интересы объекта управления, основанных на сознательном использовании требований экономических законов.

Административные методы управления включают систему законодательных актов страны и региона, систему нормативных и методических (обязательных к применению) документов организации и систему оперативного управления (систему власти).

Социально-психологические методы управления направлены на управление социально-психологическими процессами в коллективе для достижения поставленной цели при условии сохранения здоровья работников и хорошего морально-психологического климата в коллективе, соблюдения законодательства и требований нормативных актов.

Теоретический раздел по теме № 14 может включать следующие подразделы:

1 Теоретические аспекты процесса разработки и принятия управленческого решения.

1.1 Процесс принятия управленческих решений.

1.2 Формирование целей, задач и ограничений принимаемого решения.

1.3 Формирование и оценка альтернатив решения.

1.4 Организации процесса выработки и реализации решений.

1.5 Организация контроля реализации решения.

Теоретический раздел по теме № 15 может включать следующие подразделы:

1 Теоретические аспекты применения различных методов управления.

1.1 Определения и понятия методов и приемов управления.

1.2 Классификация управленческих методов.

1.3 Особенности применения методов руководства в деятельности производственного предприятия.

Теоретический раздел по теме № 16 может включать следующие подразделы:

1 Теоретические аспекты выбора управленческого решения.

1.1 Управленческие решения в процессе управления.

1.2 Виды управленческих решений.

1.3. Моделирование в процессе разработки управленческих решений.

1.4 Целевая ориентация управленческих решений.

1.5 Методы принятия управленческих решений.

Теоретический раздел по теме № 17 может включать следующие подразделы:

1 Теоретические аспекты технологии разработки управленческих решений.

1.1 Понятие «управленческие решения», их классификация.

1.2 Этапы разработки управленческих решений.

1.3 Виды технологий разработки управленческих решений.

1.4 Пути совершенствования технологии разработки управленческих решений.

Теоретический раздел по теме № 18 может включать следующие подразделы:

1 Теоретические аспекты повышения эффективности управленческого труда.

1.1 Определения производительности, качества и эффективности управленческого труда.

1.2. Экономические и психофизиологические (эргономические) факторы эффективности труда.

1.3. Особенности оценки труда менеджеров в российских и зарубежных компаниях.

1.4 Пути повышения эффективности управленческого труда.

Рекомендации по теме № 19 Роль информации и коммуникаций в управлении организацией (на примере организации «...»)

Теоретические аспекты по теме. В процессе управления, представляющего собой целенаправленное воздействие на деятельность системы (коллектива, предприятия, государства) как при определении цели, так и при уточнении этой цели, как при принятии окончательного решения, так и при контроле за ходом его выполнения, необходима достаточно исчерпывающая, точная, хорошо обработанная информация.

Информация – это целенаправленное знание, необходимое для создания организации и осуществления процесса управления ею. Информационное обеспечение предприятия, т. е. переработка, учет, анализ и прогноз информации, представляет собой связующее звено для интегрирования инструментов управления, а также для соединения системы управления с системой исполнения.

Технология обеспечения менеджмента как процесс состоит из этапов и стадий: отправления (формирование значения послания, кодирования послания, формирование послания, его отправка), получения (раскодирование послания, его оценка) и обратная связь. Выполнение управленческих функций, взаимодействие между индивидами и социальными группами осуществляются посредством *коммуникации* (от лат. *communicatio* – буквально означает "общее" или "разделяемое всеми") и обмена информацией.

Коммуникация включает и то, что передается (информацию), и то, как передается. В процессе коммуникации информация передается от одного субъекта к другому. Коммуникация как организационный процесс является ключевым процессом информационного обеспечения менеджмента.

Построение коммуникационных сетей позволяет организовать коммуникации наиболее эффективным образом в соответствии со сложившейся ситуацией. Ключевую роль в коммуникации играют ее невербальные формы.

Теоретический раздел по теме № 19 может включать следующие подразделы:

1 Теоретические аспекты коммуникационных процессов в организации.

1.1 Общее понятие информации. Виды информации.

1.2 Требования к информации.

1.3 Определение коммуникационного процесса. Виды коммуникаций.

1.4 Технология коммуникационного процесса. Коммуникационные сети организации.

1.5 Пути оптимизации коммуникационного процесса.

Рекомендации по темам о проектировании работы и проектировании организации:

Тема № 20. Особенности организации внутрифирменного управления в производственной организации (на примере организации «...»)

Тема № 21. Организационные структуры в современном менеджменте и принципы их построения (на примере организации «...»)

Теоретические аспекты по темам. Любая организация представляет собой технико-экономическую и социальную систему, описать которую можно, если определить характер ее взаимодействия с внешней средой, характер взаимодействия подразделений организации друг с другом и, наконец, характер взаимодействия индивида с организацией.

Проектирование организации обеспечивает установление взаимодействия между ее членами с учетом выполненных ими работ. На проектирование организации влияет несколько групп факторов, основными из которых являются внешняя среда, технология работы, стратегический выбор и поведение работников. Проектирование организации отражает разделение труда и взаимозависимость работ.

При проектировании организации большую роль играет то, какую идеологию ведения бизнеса исповедует руководство организации, а также то, на какого потребителя и на какие рынки ориентирована организация. Проектирование организации связано с принятием решения по таким вопросам, как определение степени специализации, установление оптимального масштаба управляемости, установление связей, уровней иерархии, распределение прав и обязанностей, установление пропорции между степенью централизации и децентрализации, а также дифференциации и интеграции.

На уровне взаимодействия организации с внешней средой могут реализовываться механистический либо органический подход. Взаимодействие на уровне подразделений в организации строится с помощью различных типов департаментизации: традиционная организация, дивизиональная организация, матричная организация; на уровне индивида его взаимодействие с организацией может придавать ей индивидуалистский или корпоративный характер. В последнее время формируются новые типы организаций.

Организация, с одной стороны, состоит из людей в нее входящих и представляет собой общественную ячейку, т. е. выступает в виде социального института. А с другой стороны, организация – это совокупность подразделений, исполнителей, управленческих органов, механизма и системы управления.

Организационное взаимодействие заключается в управлении такими организационными процессами, как координация, коммуникации и принятие решений посредством приказов, распоряжений, создания правил, норм, процедур относительно деятельности организации.

Структура организации отражает сложившееся в организации выделение отдельных подразделений, связи между ними и объединение подразделений в единое целое. При формировании структуры выделяют иерархические отношения, права и обязанности, взаимодействие информационной системы обеспечения менеджмента.

Организационную структуру организации можно определить как упорядоченную совокупность взаимосвязанных и взаимообусловленных элементов системы управления организацией, обеспечивающих целенаправленное функционирование и развитие ее. В единстве с оргструктурой находятся управленческие функции.

Теоретический раздел по теме № 20 может включать следующие подразделы:

1 Теоретические аспекты внутрифирменного управления.

1.1 Общие принципы внутрифирменного управления.

1.2 Централизация и децентрализация управления в производственной компании.

1.3 Особенности сочетания прав, обязанностей и ответственности в производственной компании.

1.4 Особенности построения организационной структуры в производственной компании.

1.5 Тенденции совершенствования управления в зарубежных промышленных компаниях.

Теоретический раздел по теме № 21 может включать следующие подразделы:

1 Теоретические аспекты проектирования организационных структур управления.

1.1 Определение организационной структуры. Значение формирования организационной структуры.

1.2 Принципы формирования организационных структур.

1.3. Типология организационных структур.

1.4. Современные подходы в формировании организационных структур.

Рекомендации по темам, изучающим управленческую деятельность менеджеров, стили управления, власть и лидерство:

Тема № 22. Исследование стиля руководства и его совершенствование (на примере организации «...»)

Тема № 23. Исследование основ власти и влияния (на примере организации «...»)

Теоретические аспекты по темам. Менеджер (англ. *manager*; от *manage* - управлять) – это человек, занимающий постоянную управленческую должность и наделенный полномочиями принимать решения по определенным видам деятельности организации, функционирующей в рыночных условиях.

Функции менеджера, как и ситуации, в которых они реализуются, разнообразны. Можно выделить три основные функции:

- менеджер определяет основные задачи организации, решает вопросы распределения ресурсов, осуществляет текущее управление, несет ответственность за последствия принятого решения; должен уметь выбрать наилучший вариант решения;

- менеджер собирает информацию о внутренней и внешней среде, анализирует ее и делает необходимые выводы;

- менеджер выступает в качестве руководителя, формирует отношения внутри и вне организации, мотивирует членов организации на достижение целей, координирует их усилия, выступает в качестве представителя организации, а также лидера.

Какую бы управленческую функцию руководитель ни выполнял в определенный момент времени, все остальные функции присутствуют в его текущих действиях в виде интеллектуальных операций, условий, способов или средств деятельности.

Управленческая деятельность менеджеров рассматривается в контексте управленческих стилей. *Стиль управления* – это совокупность наиболее характерных и устойчивых методов решения задач, используемых руководителем, манера его поведения по отношению к подчиненным. Стиль управления оказывает существенное влияние на эффективность деятельности коллектива и организации в целом. Исследования позволили выявить наиболее часто встречающиеся стили руководства: авторитарный (автократический), демократический и либеральный, хотя на практике редко встречаются руководители, придерживающиеся исключительно того или иного стиля.

Управленческая деятельность менеджеров реализуется с позиций влияния и власти. Чтобы это влияние было целенаправленным, эффективным, руководитель должен применять *власть*.

Власть – это возможность влиять на поведение других людей. Власть может относиться к индивиду, группе и организации в целом. Определение власти как организационного процесса подразумевает, что власть – это потенциал, имеющийся у ее пользователя, т. е. она существует не только тогда, когда применяется. Между тем, кто использует власть, и тем, к кому она применяется, существует взаимозависимость, а тот, к кому применяется власть, имеет некоторую свободу действий.

Выделяют различные виды власти, например, власть, основанная на принуждении; власть, основанная на вознаграждении; экспертная власть; власть, основанная на представлении о зависимости; власть, основанная на обладании ресурсами; власть примера; законная власть.

Теоретический раздел по темам № 22 и 23 может включать следующие подразделы:

1 Теоретические аспекты стилей руководства (власти и лидерства).

1.1 Понятие стиля руководства (авторитета, власти и лидерства).

1.2 Анализ подходов к изучению стилей руководства (власти и лидерства) в организации.

1.3 Соотношение понятий «лидер» и «менеджер».

1.4 Практическое использование стилей руководства (власти и влияния).

Рекомендации по теме № 24 Исследование концепции конфликта и управление конфликтной ситуацией (на примере организации «...»)

Теоретические аспекты по теме. Конфликт (от лат. *conflictus* – столкновение) – это противоречие между двумя или более сторонами, т. е. конкретными лицами или группами, когда каждая сторона уверена в своей правоте и делает так, чтобы была принята ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне сделать то же самое. Конфликты могут выполнять как позитивные, так и негативные функции. Преобладание тех или иных функций конфликтов зависит в основном от *управления ими*.

В разрешении конфликтных ситуаций менеджерам следует вносить организационные изменения в ценностные ориентиры организации, разрабатывать механизмы учета различных интересов, использовать специальные процедуры для выработки единства во взглядах (вести переговоры с группами, использовать методы убеждения, проводить консультации, идти на уступки) и т. п.

Конфликтные ситуации в трудовых коллективах управляемы, значительная роль в их преодолении принадлежит руководителям, менеджерам. Важнейшим условием бесконфликтного взаимодействия является умение встать на позицию другого человека, взглянуть на возникшую проблему его глазами. Важны психологическая интуиция руководителей, организаторов, бизнесменов, их умение с первого взгляда и первых слов понять человека и его желания.

Теоретический раздел по теме № 24 может включать следующие подразделы:

1 Теоретические аспекты управления конфликтами в организации.

1.1 Основы конфликтологии. Типы конфликтов.

1.2 Причины конфликтов. Позитивные и негативные функции конфликтов.

1.3 Методы управления конфликтными ситуациями.

Рекомендации по теме № 25 Организационная культура и способы ее развития (на примере организации «...»)

Теоретические аспекты по теме. Организационная культура представляет собой набор наиболее важных предположений, ценностей и символов, разделяемых членами организации. Выделяются различные уровни организационной культуры: поверхностный, подповерхностный, глубинный. В зависимости от преобладания элементов того или иного уровня выделяют субъективную и объективную культуру в организации. Первая является основой формирования управленческой культуры или стиля руководства.

Организационная культура не является монолитом, а состоит из преобладающей культуры, субкультур групп и контркультур, усиливающих или ослабляющих культуру организации в целом. Сила культуры зависит от масштабов и разделяемости основных ее атрибутов членами организации, а также от ясности ее приоритетов.

Формирование культуры происходит в условиях решения организацией двух важных проблем: внешней адаптации и внутренней интеграции. На формирование культуры в организации оказывает влияние культура общества/народа, внутри которого данная организация функционирует.

Организационная культура поддерживается тем, чему уделяется внимание, тем, как оценивается и контролируется деятельность членов организации, способами реагирования на критические ситуации – моделированием ролей и обучением персонала, критериями мотивации, а также критериями в кадровой работе, *соблюдение* ритуалов, обрядов и традиций также способствует поддержанию организационной культуры.

Содержание теоретического раздела по теме № 25 может включать следующие подразделы:

1 Теоретические аспекты управления с позиций организационной структуры.

1.1 Понятие, содержание организационной культуры. Роль организационной культуры.

1.2 Факторы, влияющие на формирование организационной культуры

1.3 Типы организационной культуры.

1.4 Зарубежный опыт в формировании организационной культуры.

1.5. Способы развития организационной культуры в организации.

5 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКОГО РАЗДЕЛА КУРСОВОЙ РАБОТЫ

5.1 Методические указания по выполнению подраздела 1 практического раздела «Общая характеристика организации и результатов ее деятельности»

Практическая часть работы – анализ исследуемой темы на примере какой-либо российской организации.

Основное содержание раздела – оценка осуществления управленческой деятельности в организации по теме курсовой работы с использованием информации о деятельности организации из источников массовой информации, статистических сведений, сайта организации, сайта zachestnyibiznes.ru и др.

Обязательное требование – формулирование кратких выводов в конце каждого подраздела, которые войдут в заключение и используются для доклада при защите курсовой работы.

В подразделе 1 практического раздела рассматриваются общие сведения о деятельности организации:

- история создания;
- учредители;
- уставный капитал;
- генеральный менеджмент;
- основные виды деятельности;
- основные контрагенты;
- организационная структура управления;
- известность и имидж организации;
- информация об основных показателях финансово-хозяйственной деятельности;
- другая информация о деятельности организации.

Информация об основных показателях финансово-хозяйственной деятельности приводится в табличной форме в динамике за ряд лет.

Источником получения информации является финансовая и бухгалтерская отчетность организации.

Информация группируется в табличной форме (пример таблицы в приложении В), в таблице также дается порядок расчета основных показателей. По данным таблицы формулируются выводы о динамике показателей деятельности и указываются факторы, которые могли повлиять на динамику. Сведения по показателям выручки, себестоимости продаж, чистой прибыли берутся из формы бухгалтерской отчетности «Отчет о финансовых результатах» по строкам 2110, 2120, 2400 соответственно, сведения о стоимости основных фондов берутся из формы бухгалтерской отчетности «Бухгалтерский баланс» по строке 1150. Также финансовая информация предоставляется организациями в пояснениях к отчетности. Формы бухгалтерской отчетности исследуемой организации и другие необходимые сведения можно найти из указанных выше источников, сайтов организации, сайта zachestnyibiznes.ru.

Пример группирования информации об основных показателях деятельности организации ХХХ представлен в приложении В.

5.2 Методические указания по выполнению подраздела 2 практического раздела «Анализ управления организацией по теме курсовой работы»

В данном подразделе рекомендуется, используя результаты теоретических исследований, провести анализ состояния элемента системы управления по теме курсовой работы, осуществляемого в конкретной организации, а также сделать по результатам анализа выводы о состоянии управленческого элемента, оценить эффективность управления в исследуемой части.

Порядок проведения исследований и формулирования выводов в втором подразделе практического раздела представлен в примере в приложении Г.

5.3 Методические указания по выполнению подраздела 3 практического раздела «Предложения по совершенствованию управления по теме курсовой работы»

Основной целью выполнения практического подраздела является разработка предложений по совершенствованию элемента системы управления конкретной организации в рамках темы курсовой работы.

Предложения должны носить конкретный характер и быть направлены на устранение недостатков в системе управления организации, выявленных выше.

Порядок изложения предложений и формулирования выводов в третьем подразделе практического раздела представлен в примере в приложении Д.

6 ПОРЯДОК СДАЧИ И ЗАЩИТЫ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Законченную курсовую работу необходимо представить на кафедру управления производством для проверки к установленному руководителем сроку. Работы, не соответствующие предъявляемым требованиям, возвращаются студенту с письменным заключением руководителя на доработку и исправление.

Общие требования к курсовой работе:

- целевая направленность;
- четкость построения и логическая последовательность изложения материалов;
- убедительность аргументации;
- краткость и точность формулировок;
- конкретика в изложении материалов работы, наличие иллюстративного материала;
- доказательность выводов и обоснованность рекомендаций;
- правильное оформление и качественная презентация результатов курсовой работы.

Причины недопуска курсовой работы к защите могут быть следующие:

- курсовая работа не носит самостоятельного характера, материал полностью заимствован из опубликованных источников или у других авторов;
- рекомендуемая структура не соблюдена и основные вопросы исследуемой темы не раскрыты, изложены поверхностно или схематично (фрагментарно);
- в тексте содержатся ошибочные положения;
- научный аппарат оформлен неграмотно или отсутствует;
- не соблюдены требования по уровню заимствований при проверке материала курсовой работы в системе Антиплагиат;
- работа выполнена небрежно.

В целях обеспечения требований к оригинальности материала курсовой работы автору рекомендуется самостоятельно провести проверку текста на наличие заимствований из общедоступных сетевых источников, которую следует осуществлять на сайте www.antiplagiat.ru. При этом **степень оригинальности должна составлять не менее 40 %**. В случае несоответствия данному критерию курсовая работа возвращается студенту на доработку.

Работы, выполненные на должном уровне, допускаются к защите, которая организуется до начала экзаменационной сессии. Защита курсовой работы может проводиться публично на занятиях или студенческой конференции.

К **основным критериям оценивания** курсовой работы относят:

- степень полноты раскрытия темы;
- объем использованных литературных источников;
- новизну информации;
- умение анализировать материал, обобщать и делать выводы;

- правильность оформления курсовой работы (соблюдение рекомендуемой структуры, правильное оформление списка литературы).

Оценка «*отлично*» выставляется в том случае, если:

- содержание и оформление работы соответствует требованиям методических указаний и теме работы;
- работа актуальна, выполнена самостоятельно, имеет творческий характер, отличается определенной новизной;
- дан обстоятельный анализ степени теоретического исследования проблемы, различных подходов к ее решению;
- в докладе и ответах на вопросы показано знание нормативной базы, учтены последние изменения в законодательстве и нормативных документах по данной проблеме;
- проблема раскрыта глубоко и всесторонне, материал изложен логично;
- теоретические положения органично сопряжены с практикой; даны представляющие интерес практические рекомендации, вытекающие из анализа проблемы;
- в работе широко используются материалы исследования, проведенного автором самостоятельно или в составе группы (в отдельных случаях допускается опора на вторичный анализ имеющихся данных);
- в работе проведен количественный анализ проблемы, который подкрепляет теорию и иллюстрирует реальную ситуацию, приведены таблицы сравнений, графики, диаграммы, формулы, показывающие умение автора формализовать результаты исследования;
- широко представлен список использованных источников по теме работы;
- приложения к работе иллюстрируют достижения автора и подкрепляют его выводы;
- по своему содержанию и форме работа соответствует всем предъявленным требованиям.

Оценка «*хорошо*»:

- содержание и оформление работы соответствует требованиям;
- содержание работы в целом соответствует заявленной теме;
- работа актуальна, написана самостоятельно;
- дан анализ степени теоретического исследования проблемы;
- в докладе и ответах на вопросы основные положения работы раскрыты на хорошем или достаточном теоретическом и методологическом уровне;
- теоретические положения сопряжены с практикой;
- представлены количественные показатели, характеризующие проблемную ситуацию;
- практические рекомендации обоснованы;
- приложения грамотно составлены и прослеживается связь с положениями курсовой работы;
- составлен список использованных источников по теме работы.

Оценка «*удовлетворительно*»:

- содержание и оформление работы соответствует требованиям;

- имеет место определенное несоответствие содержания работы заявленной теме;
- в докладе и ответах на вопросы исследуемая проблема в основном раскрыта, но не отличается новизной, теоретической глубиной и аргументированностью, имеются неточные или не полностью правильные ответы;
- нарушена логика изложения материала, задачи раскрыты не полностью;
- в работе не достаточно использованы необходимые для раскрытия темы научная литература, нормативные документы, а также материалы исследований;
- теоретические положения слабо увязаны с управленческой практикой, практические рекомендации носят формальный бездоказательный характер.

Оценка «неудовлетворительно»:

- содержание и оформление работы не соответствуют требованиям;
- содержание работы не соответствует ее теме;
- в докладе и ответах на вопросы даны в основном неверные ответы;
- работа содержит существенные теоретико-методологические ошибки и поверхностную аргументацию основных положений;
- курсовая работа носит умозрительный и (или) компилятивный характер;
- предложения автора четко не сформулированы.

Защита курсовой работы может быть произведена с помощью презентации.

Требования к презентации:

- выполняется в программе Power Point;
- начинается с заглавного титульного слайда, который соответствует титульному листу курсовой работы;
- название слайда необходимо располагать вверху; содержание слайда должно соответствовать его названию;
- на слайдах излагаются основные существенные аспекты исследований по курсовой работе с использованием графического материала (таблицы, схемы, рисунки);
- показ слайдов сопровождается докладом, название слайдов не читается, общий объем текста доклада не должен быть больше 2,5-3 с., шрифт 14, межстрочный интервал 1,5, длительность чтения текста доклада не должна превышать 5 мин.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция РФ
2. Гражданский кодекс РФ
3. Трудовой кодекс РФ
4. Федеральный закон от 26.07.2006 N 135-ФЗ "О защите конкуренции"
5. Федеральный закон от 24 июля 2007г. № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в РФ»
6. Федеральный закон от 1 января 2006г. №16-ФЗ «Об особой экономической зоне в Калининградской области»
7. Федеральный закон от 08.02.1998 № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью»
8. Федеральный закон от 26.12.1995 N 208-ФЗ «Об акционерных обществах»
9. Ансофф, И. Стратегическое управление: учеб. пособие сокр. / И. Ансофф: пер.с англ. – Москва: Экономика, 2013. – 519 с.
10. Веснин, В. Р. Основы менеджмента / В. Р. Веснин. – Москва: Проспект, 2016. – 320 с.
11. Виханский, О. С. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 6-е изд., перераб. и доп. – Москва: Магистр : ИНФРА-М, 2014. – 656 с.
12. Герчикова, И. Н. Менеджмент: учебник / И. Н. Герчикова. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2015.
13. Годин, С. Лидер есть в каждом. Племена в эпоху социальных сетей / С. Годин. – Москва: Альпина Бизнес Букс, 2012. – 192 с.
14. Доши, Н. Заряженные на результат / Н. Доши, Л. Макгрегор. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 410 с.
15. Друкер, П. О профессии менеджера / П. Друкер. – Москва: Вильямс, 2009. – 245 с.
16. Друкер, П. Практика менеджмента / П. Друкер. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 416 с.
17. Дэйв, Л. Лидер и племя. Пять уровней корпоративной культуры / Л. Дэйв. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 370 с.
18. Коллинз, Дж. От хорошего к великому / Дж. Коллинз. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 363 с.
19. Котлер, Ф. Маркетинг в третьем тысячелетии: Как создать, завоевать и удержать рынок / Ф. Котлер – Москва: Изд-во АСТ, 2009. – 230 с.
20. Латфуллин Г. А. Теория менеджмента / Г. А. Латфуллин, А. С. Никитин, С. С. Серебрянников. – Санкт-Петербург: Питер, 2016. – 464 с.
21. Мескон, М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури: пер. с англ. – Москва: Вильямс, 2007.
22. Мнацаканян, А. Г. Методические указания по оформлению учебных текстовых работ / А. Г. Мнацаканян, Ю. А. Настин, Э. С. Круглова. – 2-е изд., доп. – Калининград: Изд-во ФГБОУ ВО «КГТУ», 2018. – 22 с.

23. Тулган, Б. Все начальники делают это / Б. Тулган. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2016. – 336 с.

24. Угрюмова, Н. В. Теория организации и организационное поведение / Н. В. Угрюмова, А. О. Блинов. – Санкт-Петербург: Питер, 2015. – 288 с.

25. Управление персоналом: учебник для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – Москва: ЮНИТИ, 2013. – 423 с.

26. Шейн, Э. Г. Слушать нельзя указывать. Альтернатива жесткому менеджменту / Э. Г. Шейн. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 176 с.

Журналы: «Менеджмент в России и за рубежом», «Финансовый менеджмент», «Российский журнал менеджмента», «Финансовый бизнес», «Вопросы экономики», «Российский экономический журнал», «Эксперт», «Экономист» и др.

Справочно-правовые системы «Консультант Плюс» и «Гарант».

Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», рекомендуемых к изучению для освоения дисциплины «Теория менеджмента» и написания курсовой работы:

1. <http://www.businesspress.ru> – сайт «Деловая пресса»;
2. <http://www.cfin.ru> – сайт «Корпоративный менеджмент»;
3. <http://www.iteam.ru/> – ITeam.Ru – сайт «Технологии корпоративного управления»;
4. <http://www.forbes.com/> – глобальный портал Forbes;
5. <http://www.vestnikmckinsey.ru/> – журнал «Вестник МакКинси»;
6. <http://www.expert.ru/> – журнал «Эксперт»;
7. <http://dis.ru/manag/> – журнал «Менеджмент в России и за рубежом»;
8. <http://www.sf-online.ru/> – журнал «Секрет фирмы»;
9. <http://www.top-manager.ru/> – журнал «Топ-Manager»;
10. <http://www.zhuk.net/> – журнал «Управление компанией»;
11. <http://www.strategy-business.com/> – журнал «Strategy&Business»;
12. http://www.inesnet.ru/es_magazine/ – журнал «Экономические стратегии».
13. www.gks.ru/ – Госкомстат РФ.
14. www.kaliningrad.gks.ru/ – Госкомстат Калининградской области.
15. <https://unstats.un.org/unsd/databases.htm> – ООН.
16. <https://www.imf.org/en/Data> – МВФ.
17. https://ec.europa.eu/eurostat/portal/page/portal/statistics/search_database – Евростат.
18. <http://www.cisstat.com/Obase/index.htm> – Статкомитет СНГ.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Перечень тем курсовых работ

1. Классическая школа управления и использование ее положений в современных условиях (на примере организации «...»).
2. Школа научного управления и использование ее положений в современных условиях (на примере организации «...»).
3. Количественная школа управления и использование ее положений в современных условиях (на примере организации «...»).
4. Исследование российского опыта управленческой деятельности и его применение в современных условиях (на примере организации «...»).
5. Исследование зарубежного опыта управленческой деятельности и его применение в современных условиях (на примере организации «...»).
6. Ситуационный подход в управлении организацией (на примере организации «...»).
7. Системный подход в управлении организацией (на примере организации «...»).
8. Управление мотивационными процессами в организации (на примере организации «...»).
9. Групповая динамика и организационная мотивация на современном этапе (на примере организации «...»).
10. Управление инновационной деятельностью организации (на примере организации «...»).
11. Совершенствование мотивации персонала производственной организации (на примере организации «...»).
12. Контроль в системе менеджмента (на примере организации «...»).
13. Исследование функций менеджмента, их взаимосвязей и динамизма (на примере организации «...»).
14. Разработка и принятие управленческих решений в организации (на примере организации «...»).
15. Методы руководства менеджеров производственного предприятия (на примере организации «...»).
16. Анализ моделей и методов выбора решений в процессе управления (на примере организации «...»).
17. Совершенствование технологий разработки управленческих решений (на примере организации «...»).
18. Повышение производительности и эффективности труда менеджеров (на примере организации «...»).
19. Роль информации и коммуникаций в управлении организацией (на примере организации «...»).
20. Особенности организации внутрифирменного управления в производственной организации (на примере организации «...»).

21. Организационные структуры в современном менеджменте и принципы их построения (на примере организации «...»).

22. Исследование стиля руководства и его совершенствование (на примере организации «...»).

23. Исследование основ власти и влияния (на примере организации «...»).

24. Исследование концепции конфликта и управление конфликтной ситуацией (на примере организации «...»).

25. Организационная культура и способы ее развития (на примере организации «...»).

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Пример группирования информации об основных показателях деятельности организации «XXX», отражаемых в подразделе 1 практического раздела курсовой работы

Таблица Б.1 – Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности организации «XXX»

Показатель, порядок расчета	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изменение абсолютное +,- (гр.4-гр.2)
1	2	3	4	5
Выручка, тыс. руб.	150500	159000	172890	22390
Себестоимость продаж, тыс. руб.	128500	131200	138550	10050
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	21900	24350	31280	9380
Рентабельность общая, % (п.3/п.1*100%)	14,6	15,3	19,9	+5.3
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	28430	27560	26640	-1790
Фондоотдача, руб./руб. (п.1 : п.6)	5	6	7	2
Среднесписочная численность персонала, чел.	44	36	46	2
Производительность труда (п. 1 : п. 7.), тыс. руб./чел.	3420	4417	3758	-338

Вывод. Результаты анализа показали, что в целом наблюдается повышение эффективности деятельности. Так, объемы реализации растут более высокими темпами, чем расходы на производство и реализацию продукцию, в связи с чем увеличивается значение общей рентабельности.

Однако в организации имеет место устаревание основных производственных фондов, снижается производительность труда. Это свидетельствует о недостаточной эффективности принимаемых управленческих решений в отношении персонала и производства.

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Пример исследований по теме № 17 «Совершенствование технологий разработки управленческих решений (на примере организации «XXX»», проводимых в подразделе 2 практического раздела курсовой работы

В целях выполнения курсовой работы проводится анализ технологии разработки управленческих решений в организации «XXX».

Исследование проходит на основе процесса, который был описан в теоретической части курсовой работы. Исходя из методологии исследования процесса разработки управленческого решения, план практического анализа будет выглядеть следующим образом:

- анализ сбора информации и выявления проблем, требующих решений;
- анализ процесса принятия решения;
- анализ реализации решений;
- анализ контроля выполнения решения.

Анализ показал, что в организации «XXX» используется программно-целевая технология (ПЦТ). Она состоит в выдаче руководителем заданий (целей, задач) с указанием средств, методов и времени их выполнения. Этапы разработки и принятия решения в организации «XXX» следующие.

1. Информационное обеспечение начинается с определения того, какой именно области касается возникшая проблема. Сбор информации происходит из данных всех видов учета, рабочей и управленческой документации по всем отделам и участкам организации, из внешних источников. Помимо этого дополнительным источником информации является корпоративный портал. Однако в организации XXX отсутствует четкие временные рамки, для ответа на запрос, таким образом, иногда приходится долго ждать информацию, приходится торопить сотрудника, ответственного за запрос, а это дополнительная трата времени.

2. Принятия решений осуществляется различными способами, которые зависят от того, к какой области относится проблема. Решения, относящиеся к работе персонала (стимулирование, режим работы, должностные инструкции) осуществляются следующим образом: руководитель отдела по труду и заработной плате подготавливает проект, который далее обсуждается с заместителем директора, вносятся корректировки, затем документ утверждается.

3. Реализация решений осуществляется несколькими способами:

- путем назначения ответственных лиц и установки сроков выполнения;
- путем делегирования полномочий по его выполнению третьим лицам.

Обычно это решения проблем, не связанных с прямой деятельностью компании, например, строительные работы;

- самостоятельная реализация. Так реализуются решения, связанные с исполнением непосредственных обязанностей сотрудников, они принимаются каждым сотрудником организации в ходе его деятельности.

4. Контроль реализации управленческого решения зависит от способа его реализации. Он осуществляется, как правило, лицом принимающим решение, задачей которого является отслеживание хода исполнения всех этапов реализации. В случае делегирования полномочий контроль предполагает сопоставление конечного результата с целью принятого решения. В случае самостоятельной реализации принятого решения сотрудник осуществляет самоконтроль.

Анализ технологии разработки управленческих решений показал следующее. Присутствуют основные стадии процесса принятия управленческих решений, к таким стадиям относятся: сбор информации (анализ ситуации, идентификация проблемы); принятие решения (разработка альтернатив, выбор наилучшей альтернативы, согласование решения); реализация решений (управление реализацией принятого решения); контроль и оценка результатов. Наличие всех этапов процесса принятия решений позволяет принимать обоснованные, действительно нужные решения.

Выводы по подразделу.

1. Положительной стороной управления в организации ХХХ является получение информации из различных источников.

Это позволяет учесть работу разных подразделений компании и принимать обоснованные решения.

2. Отмечаются следующие недостатки:

- определение критериев выбора оптимального решения не производится;
- отсутствует промежуточный контроль, который необходим для внесения корректировок в случае отклонений в ходе реализации управленческого решения, возникающих из-за неучтенных факторов;
- нет единого способа принятия решения, что вызывает разногласия и противоречия между принятыми решениями;
- отсутствие в организации ХХХ единого способа принятия решения и промежуточного контроля и корректировок способствует несоответствию ожидаемого результата действительному.

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Пример исследований по теме № 17 «Совершенствование технологии разработки управленческих решений (на примере организации «XXX»», проводимых в подразделе 3 практического раздела курсовой работы

Результаты анализа показывают, что в организации ХХХ определение критериев выбора оптимального решения не производится.

Для разработки предложений по составу портфеля критериев для выбора оптимального управленческого решения из набора альтернативных решений следует иметь в виду, что в организации «XXX» принимается большое число разнообразных решений. Поэтому предложения по совершенствованию технологии разработки управленческого решения в части выбора оптимального решения должны содержать примерный перечень критериев в зависимости от вида решений, капиталоемкости решений, уровня управления и др.

Для организации «XXX» можно предложить примерный перечень критериев, общий для всех видов принимаемых решений:

- эффективность;
- обоснованность;
- реализуемость;
- конкретность;
- гибкость;
- возможность быстрого сбора необходимой информации для принятия управленческих решений;
- возможность осуществления комплексного контроля за выполнением решений и др.

Данные предложения позволят принимать в организации «XXX» более эффективные управленческие решения, дадут возможность установить единый способ принятия решения, минимизировать разногласия и противоречия между принятыми решениями.

Учебное издание

Виктория Вячеславовна ДОРОФЕЕВА

Тамара Александровна МЕРЕЦКАЯ

Ольга Олеговна НЕКРАСОВА

ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Редактор Е. Билко

Подписано в печать 10.08.2020 г. Формат 60 × 84 ¹/₁₆. Уч.-изд. л. 2,8. Печ. л. 2,3.

Тираж 50 экз. Заказ 51.

Издательство федерального государственного
бюджетного образовательного учреждения
высшего образования
«Калининградский государственный
технический университет».
236022, Калининград, Советский проспект, 1