

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Агафонов Александр Викторович  
Должность: директор филиала  
Дата подписания: 04.11.2023 18:11:20  
Уникальный программный ключ:  
2539477a8ecf706dc9cff164bc411eb6d7c4ab06

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ЧЕБОКСАРСКИЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)  
МОСКОВСКОГО ПОЛИТЕХНИЧЕСКОГО УНИВЕРСИТЕТА**

**Кафедра Менеджмента и экономики**



**ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА**

**Методические указания к выполнению курсовой работы**

Направление подготовки

**38.03.02 «Менеджмент»**

(код и наименование направления подготовки)

Направленность подготовки

**«Производственный менеджмент»**

(наименование профиля подготовки)

Квалификация выпускника

**бакалавр**

Форма обучения

**очная и заочная**

Методические указания для обучающихся по подготовке и оформлению курсовой работы по дисциплине «Теория менеджмента», по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент профиль программы Производственный менеджмент.

Учебно-методическое пособие. – Чебоксары: Чебоксарский институт (филиал) Московского политехнического университета, 2019. – 50 с.

Одобрено кафедрой «Менеджмента и экономики». Протокол № 9, от 13 апреля 2019 г.

В Методических указаниях изложены методология и методика подготовки курсовых работ по теории менеджмента, а также требования к их оформлению; кроме того, определены основные обязанности кафедры менеджмента и экономики и научных руководителей по руководству, даны рекомендации студентам по их защите.

Методические указания предназначены для руководителей курсовых работ, а также для студентов всех форм обучения обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» в Чебоксарском институте (филиале) Московского политехнического университета.

## **1. Общие положения**

### **1.1. Цели и задачи курсовой работы**

Курсовая работа является одной из форм самостоятельной подготовки студента к будущей профессии.

Курсовая работа по дисциплине представляет собой самостоятельное законченное исследование на заданную (выбранную) тему, написанное лично студентом под руководством научного руководителя, свидетельствующее об умении студента работать с литературой, обобщать и анализировать фактический материал, используя теоретические знания и практические навыки, полученные при освоении дисциплины.

Курсовая работа призвана выявить знания студентов по дисциплине и умение применять эти знания в проектной работе. В процессе выполнения курсовой работы студент должен проявить свои навыки самостоятельной работы с научно-технической литературой, обобщения накопленного опыта и умение делать научно обоснованные выводы и рекомендации.

#### **Цель курсовой работы**

Целью выполнения курсовой работы является закрепление теоретических знаний и практических навыков, полученных в ходе изучения курса «Теория менеджмента» и формирование общекультурных и профессиональных компетенций выпускника. Дополнительными целями курсовой работы являются:

- изучение студентами теоретических и организационно-методических основ Теории менеджмента;
- ознакомление с современными отечественными и зарубежными моделями, подходами, школами управления и менеджмента;
- формирование умений использования системного подхода в анализе процессов организации менеджмента на предприятии; изучении закономерностей развития организации;

- освоение навыков проектирования организационных структур управления, разработки стратегий управления организацией, планирования и осуществления мероприятий плана, распределения и делегирования полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;
- приобретение части навыков подготовки к выполнению выпускной квалификационной работы.

#### **Задачи курсовой работы:**

- углубление и расширение объема профессионально значимых знаний, умений и навыков использования законов и принципов теории менеджмента в современных условиях;
- формирование умений и навыков самостоятельной организации учебно-исследовательской работы;
- освоение умений работать с нормативно-правовыми актами, с учебной и научной литературой, с современными исследованиями в области менеджмента, как российских, так и зарубежных учёных;
- овладение современными методами поиска, обработки и использования информации;
- формирование умений применять теоретические знания при решении практических задач менеджмента в действующих фирмах.

## **2. Порядок разработки и выбора темы курсовой работы**

Примерная тематика курсовых работ разрабатывается кафедрой совместно с преподавателем дисциплины «Теории менеджмента» и утверждается на заседании кафедры в начале учебного года.

Тема курсовой работы должна быть актуальной, соответствовать современному состоянию и перспективам развития науки, техники; должна быть направлена на решение профессиональных задач в области менеджмента организаций и формирование общекультурных и профессиональных

компетенций в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент.

Примерная тематика курсовых работ доводится до сведения обучающихся на первом занятии по дисциплине «Теория менеджмента». Закрепление тем курсовых работ за студентами осуществляется руководителем по согласованию со студентами.

Тема курсовой работы должна соответствовать направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент». Название темы должно быть кратким, отражать основное содержание курсовой работы.

Тема может быть предложена самостоятельно студентом при условии обоснования целесообразности ее разработки подготовкой к практической профессиональной деятельности или заявкой от работодателя.

### **Тематика курсовых работ**

- 1 Особенности управления организациями в современных условиях и пути его совершенствования.
- 2 Менеджмент как организационно-целевое управление.
- 3 Основные функции в системе менеджмента.
- 4 Проектирование организации.
- 5 Построение организационных структур.
- 6 Системный подход при анализе потенциала организации.
- 7 Анализ внешней и внутренней среды организации.
- 8 Выбор стиля руководства в организации.
- 9 Роль мотивации в поведении организации.
- 10 Человеческий фактор в управлении организацией.
- 11 Управление процессом реализации изменений и нововведений
- 12 Управление поведением в конфликтных ситуациях.
- 13 Процессы принятия решений в организации.
- 14 Влияние процесса коммуникаций на эффективность управления организацией.
15. Бюрократические и адаптивные организационные структуры.
16. Функциональная (классическая) организационная структура.
17. Дивизиональная структура.
18. Структура организации, построенной по продуктовому признаку.
19. Структура организации, ориентированная на потребителей.
20. Региональная (географическая) структура.
21. Проектные и матричные организационные структуры.
22. Формальные и неформальные группы.
23. Мотивация и ее теории.

24. Двухфакторная теория мотивации Герцберга.
25. Теория человеческих потребностей Маслоу.
26. Процессуальные теории мотивации.
27. Теория ожиданий и теория справедливости.
28. Понятие контроля и его виды, отличия от ревизии.
29. Лидерство, влияние, власть. Виды власти. Баланс власти.
30. Руководство, стили руководства.
31. Организационная культура и ее роль в современных организациях.
32. Жизненный цикл организации и управление организацией.
33. Проблемы коммуникаций в современных организациях.
34. Барьеры на пути эффективных коммуникаций.
35. Формирование группового поведения в организации.
36. Корпоративная культура в организации.
37. Эффективность менеджмента организации.
38. Группы и их значимость. Формальные и неформальные группы.
39. Понятие контроля и его виды, отличия от ревизии.
40. Система управления персоналом в современной организации

### **3. Структура и содержание курсовой работы**

Курсовая работа по дисциплине «Теория менеджмента» содержит **теоретическую, аналитическую и проектную** части.

Содержание **теоретической** части раскрывается по публикациям в научной и методической литературе (включая журналы и газеты, публикации в интернете). Здесь излагается сущность исследуемой проблемы, рассматриваются различные подходы к ее решению, дается их оценка, обосновывается и предлагается свое решение, представленное в виде проекта. Весь материал данной части целесообразно разделить по разделам и подразделам. Важны логическая последовательность изложения и отсутствие диспропорций между отдельными разделами. Выводы по разделам должны быть обоснованы и иметь практическую значимость.

**Аналитическая** часть рассматривает различные аспекты теории менеджмента, начиная с анализа существующего положения дел на предприятии, его системы управления и заканчивая обоснованием целесообразности совершенствования менеджмента. По содержанию эта часть курсовой работы должна носить аналитический характер, выявить наиболее острые проблемы в управлении предприятием.

Курсовая работа должна содержать графики, схемы, примеры и т. п., а также выводы и рекомендации относительно состояния менеджмента на действующем предприятии и возможностей применения методов его совершенствования в практической деятельности организации.

**В проектной части** курсовой работы четко обосновывается предложенное в теоретической части проектное решение и с помощью различных инструментальных средств выстраивается доказательная база правильности сделанных выводов. Завершением проектной части выступает обоснование реализуемости предложенного решения с оценкой его качества и экономической эффективности. Полученный результат должен иметь практическое значение для обозначенной предметной области.

Основные структурные элементы курсовой работы включают в себя: **титульный лист, содержание, введение, основная часть, заключение (выводы и предложения), библиографический список, приложения.**

### **Содержание отдельных разделов работы**

#### **Введение.**

Введение должно содержать следующие основные элементы:

- постановка задачи с краткой характеристикой разрешаемой проблемы;
- обоснование актуальности темы, под которым понимается разбор сущности проблемной ситуации, т. е. обозначение грани между знанием и незнанием в предмете исследования;
- формулировка цели и задач, место выбранной проблемы в более общей проблеме;
- формулировка объекта и предмета исследования;
- обоснование и анализ выбранных методов исследования;
- практическая значимость;

**Основная часть** (главы, каждая из которых завершается разделом «Выводы и результаты по главе»);

**Заключение** (краткий обзор результатов, перспективы дальнейшей деятельности);

**Список использованной литературы и (или) источников** (до 20, в том числе нормативно- правовые акты, оформленные в соответствии с ГОСТ 7.1-2003.

**Приложения**, где могут быть приведены использованные источники информации (бухгалтерская и статистическая отчетность, плановые распорядительно-управленческие документы), результаты расчетов, схемы и рисунки, размещение которых в основном тексте работы было бы громоздким.

Объем работы составляет не более 30-35 страниц стандартного печатного текста. Приложения не должны превышать 1/3 основного объема курсовой работы.

**Примерный содержательный план курсовой работы на тему:**

«Роль мотивации в поведении организации».

Для выполнения курсовой работы рекомендуется следующая примерная структура:

ВВЕДЕНИЕ.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ. (конкретное название раздела зависит от выбранной темы)

1.1.Понятие, виды и использование теории мотивации...

1.2.Место мотивации в системе менеджмента организации ...

1.3.Использование различных теорий мотивации в менеджменте организации.

2. АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ МЕНЕДЖМЕНТА И ДЕЙСТВУЮЩЕЙ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ В «.....» (указывается название предприятия).



2.1 Организационно- экономическая характеристика предприятия  
2.2 Основные характеристики действующего менеджмента предприятия.

2.3. Оценка существующей системы мотивации на предприятии (вместо слова «предприятие» указывается его конкретное название).

### 3. РАЗРАБОТКА НОВОЙ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

3.1. Подбор наиболее оптимальных для условий предприятия методов мотивации.

3.2. Привязка предлагаемых методов мотивации к менеджменту предприятия ...

3.3. Оценка экономической эффективности предложенной системы мотивации.

### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

### ПРИЛОЖЕНИЯ

## 4. Методические указания отдельных разделов курсовой работы

### Рекомендации по написанию введения

Структура введения:

- 1) характер и история развития предметной области;
- 2) актуальность выбранной темы;
- 3) наличие родственных работ в данной предметной области;
- 4) цель и задачи работы;
- 5) описание объекта, предмета и методов исследования.

**Актуальность темы исследования-** значимость и важность взятой для исследования проблемы в теории и практике менеджмента. Тема курсовой работы должна быть актуальной, соответствовать современному состоянию и перспективам развития науки, техники; должна быть направлена на решение

профессиональных задач в области развития и совершенствования менеджмента, на формирование общекультурных и профессиональных компетенций в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент.

Актуальность темы раскрывается через краткий обзор публикаций в научной, научно- методической и деловой литературе по проблемам исследования, приводятся примеры из практики, как открытия и достижения, достигнутые ранее, помогли решить стоящие перед наукой и практикой проблемы. Делается краткий экскурс в историю вопроса, перечисляются решенные проблемы, доказывається необходимость продолжения исследований для решения новых целей и задач, стоящих перед реинжинирингом бизнес-процессов в выбранной проблемной области.

**Цель исследования** – краткое изложение желаемого результата исследования. В качестве такого результата могут быть и теоретические и практические рекомендации по совершенствованию менеджмента, повышению его эффективности и результативности для выбранного объекта исследования.

**Задачи исследования** – это перечень подцелей, последовательная реализация которых позволяет достичь поставленной в курсовой работе основной цели. В курсовой работе совершенствование методов и средств менеджмента должно быть нацелено на решение следующих задач:

- выявление современных проблем менеджмента на действующем предприятии;
- овладение навыками использования теорий мотивации, выбора эффективного стиля руководства, управления сотрудниками, группами и коллективом в целом, служебными конфликтами, организационным развитием;
- разработка более совершенной системы управления отдельным подразделением, направлением деятельности и предприятием в целом. В качестве задач курсовой работы могут быть представлены основные содержа-

тельные подразделы курсовой работы: теоретического, аналитического и проектного разделов.

**Объект исследования** – это место, где проводится исследование. Объектами исследования чаще всего являются предприятия и организации, отдельные подразделения предприятия, направления деятельности. Как правило, объект исследования отвечает на вопрос: где проводится исследование?

**Предмет исследования** – свойства объекта, проблема, которую необходимо проанализировать и решить. В предмет включаются только те элементы, связи и отношения объекта, которые подлежат изучению в данной работе. Поэтому определение предмета исследования означает и установление границ поиска, и предположение о наиболее существенных в плане поставленной проблемы связях, и допущение возможности их временного вычленения и объединения в одну систему. В предмете в концентрированном виде заключены направления поиска, важнейшие задачи, возможности их решения соответствующими средствами и методами. Предмет исследования отвечает на вопрос: что исследуется?

**Методы исследования** – характеристика процесса получения новых знаний о предмете. Основные подходы, методологии, средства и методы, которые могут выступать в качестве теоретико-методологической основы курсовой работы:

- теоретические основы методов, принципов и функций менеджмента;
- методы проведения и сбора данных при обследовании предприятия;
- методологии оптимизации, эконометрические методы, экспертные методы.;
- методологии социологических опросов, интервьюирования, теории графов;
- экспериментальные методы, наблюдения, анализа документов;

– методы математики статистики: корреляционный анализ, регрессионный анализ, факторный анализ, кластерный анализ, дисперсионный анализ, многомерное шкалирование, и другие.

Завершается введение описанием структуры работы по главам.

### **Рекомендации по представлению заключения**

В разделе «Заключение» рекомендуется указать, какие задачи были решены, определить пути их внедрения и направления дальнейшего совершенствования.

В данном разделе указываются основные результаты выполнения проекта и выводы по результатам работы. Обязательным является описание подходов, методик и способов:

- 1) получения исходных данных;
- 2) проведения экспериментов;
- 3) проверки результатов;
- 4) анализа результатов с целью обобщения и формулировки выводов;
- 5) сравнения с другими работами в данной области.

Заключение должно соответствовать введению работы. В нем также необходимо отразить доказанную актуальность работы, цель и поставленные задачи. По каждой задаче необходимо представить полученные результаты.

Выводы по главам представляют собой описание конкретных результатов, полученных при работе над конкретным материалом исследования. Этот же принцип используется и в рамках написания каждого параграфа главы.

### **Рекомендации по представлению списка использованной литературы**

В данном разделе указываются литературные источники, использованные при написании работы (на все источники должны быть ссылки в тексте курсовой работы).

## **5. Рекомендации по представлению основных разделов курсовой работы.**

## **5.1. Методические указания для написания теоретической части курсовой работы**

Теоретическая часть курсовой работы составляется по выбранной теме и представляет собой обзор научной, научно-методической и деловой литературы, описывающей выбранную проблему и пути ее решения в современных условиях.

В данном разделе кратко излагаются в систематизированной форме основные точки зрения на изучаемую проблему отечественных и зарубежных ученых, практиков. Цель данной главы – теоретическое обоснование гипотезы о возможных способах, методах, приемах менеджмента, которые нужно применять, чтобы улучшить дела на предприятии, повысить эффективность его деятельности.

Теоретическая часть может быть структурирована на несколько параграфов, последовательно раскрывающих суть проблемы, факторы, ее определяющие и теоретические подходы, применение которых поможет решить поставленные в курсовой работе цель и задачи. Объем первой главы не должен превышать 8-10 страниц.

По каждой выбранной теме необходимо в теоретической главе отразить наиболее существенные структурные элементы, характеризующие теоретическую основу менеджмента и разработки новых методов управления производством, персоналом, видом деятельности. Содержание этой главы по отдельным темам может включать в себя логическое описание и содержательное раскрытие следующих вопросов:

### **1. Исторические и методологические основы различных направлений теории менеджмента.**

Эволюция развития менеджмента способствовала формированию трех основных подходов в современном управлении организацией: процессного, системного и ситуационного.

Процессный подход (с 50-х гг. XX в.). Развитие положения административной школы (А.Файоль) об идее существования универсальных функций управления, привело к возникновению процессного подхода в управлении. С точки зрения процессного подхода эти функции рассматриваются как органически взаимосвязанные элементы, образующие в своей общности единый процесс управления. Процесс управления рассматривается как циклическая последовательность исполнения таких функций как планирование, организация, контроль и мотивация. Условием эффективного управления является не только успешное исполнение самих функций, но и правильная последовательность их выполнения. Таким образом, процессный подход к управлению способствовал формированию концептуального подхода к управленческой деятельности как функционально обусловленных, вытекающих один из другого элементов.

Системный подход (70-е гг. XX в.). Системный подход в управлении появился в результате исследований новой школы науки управления и привлечения математического аппарата к решению проблем управления. Увеличение факторов, влияющих на деятельность организации, потребовало от менеджеров комплексного взгляда при анализе их влияния в процессе принятия решений. Организации стали рассматриваться как открытые системы, т.е. подверженные влиянию внешней среды.

Под системой в общем случае понимается определенное количество внутренних элементов (подсистем), находящихся в устойчивой взаимозависимости друг с другом. Каждой подсистеме присуще уникальное свойство, не наблюдающееся у другой подсистемы. Каждая из них имеет свое назначение в системе, но в совокупности подсистем, система приобретает уникальное свойство, не наблюдающееся ни у одного ее элемента в отдельности (эмерджентность). В качестве систем рассматриваются все объекты живой и неживой природы. Системный подход в менеджменте способствовал формированию определенного образа мышления, рассматривающего в единстве все явления внешней и внутренней среды организации. Сущность системного под-

хода к управлению заключается в мысленном охвате всех явлений как единого целого, их объективной оценке для обеспечения развития всей системы с учетом внутренних элементов, предвидения положительных и отрицательных последствий принимаемых управленческих решений.

Ситуационный подход (80-е гг. XX в.). Впервые акцент на уникальность любой ситуации – «закон ситуации» еще в 30-е гг. сделала М.П. Фоллетт. Однако наибольшую популярность он приобрел в последние десятилетия XX века. Ситуация – это определенный набор факторов и обстоятельств внешней и внутренней среды, способствующих созданию определенного положения в данный момент времени. Ситуационный подход в управлении отрицает наличие универсальных средств в управлении, которые можно использовать при решении практических проблем в организациях. Нет одного единственного эффективного пути достижения цели в организациях. Нет одного единственного эффективного пути достижения цели. Сущность системного подхода состоит в том, что одни и те же методы по-разному реализуются в конкретных ситуациях. Поэтому эффективное управление, с позиции данного подхода, является искусством руководителей, которые путем всестороннего анализа факторов ситуации, требующей принятия управленческого решения, должны выбрать адекватные данной ситуации методы решения проблем.

Функциональная структура менеджмента. Эта система необходима для организации эффективного руководства в отдельных сферах деятельности компании. То есть она, в отличие от общей системы менеджмента, не является универсальной и охватывает различные функции в отдельности. Такой подход включает актуальные схемы реализации целей компании в зависимости от области применения инструментов управления, вида предпринимательства и социальной среды. Функциональная система управления включает в себя следующие направления менеджмента: финансовый; производственный; инвестиционный; информационный алгоритм управления; инновационный менеджмент; менеджмент по персоналу. Все эти направления более чем

актуальны, поскольку процесс разделения труда привел к возникновению многочисленных граней деятельности предприятия как такового. К тому же специфика каждой области предпринимательства создает свои уникальные условия труда.

## **2. Принципы менеджмента :**

Существует множество трактовок принципов управления. В то же время вырабатываются новые принципы управления, адекватные современным условиям, например, принцип устойчивости к воздействию факторов внешней среды. Приведем некоторые общие принципы эффективного функционирования управленческого процесса, сформулированные современными авторами.

**Первый** из них требует обязательной работы всей взаимосвязанной управленческой цепи, состоящей из четырех звеньев: «знают» – «могут» – «хотят» – «успевают». Первое звено – «знают» – предполагает правильную постановку существующей проблемы и цели, которая должна быть достигнута в результате разрешения проблемы. Также первое звено подразумевает наличие либо теоретической базы, либо концепции, либо прецедентов, которые имели место в аналогичных ситуациях и на практике показали свою эффективность. Звено «могут» требует формирования управленческой команды, которая по своей квалификации соответствовала бы сложности решаемых проблем. При этом команда должна представлять собой сплоченную группу единомышленников. Уровень этой сплоченности характеризуется звеном «хотят». И, наконец, звено «успевают» характеризует уровень практического использования управленческой командой своих потенциальных возможностей, заложенных в звене «могут».

Таким образом, здесь проявляется оперативная мобильность управляющей системы, ее способность быстро и адекватно реагировать на ситуации, требующие принятия правильных решений.

**Вторым важным принципом** является обязательность исполнения всех основных функций управления (планирование, организация, мотивация,



контроль), так как только в этом случае будут соблюдены все необходимые условия для выполнения всех специфических функций управления. Под специфическими функциями понимаются те из них, для исполнения которых создаются функциональные службы организаций. Например, конструирование продукции, нормирование труда и т.д. При этом сами общие функции управления вне связи со специфическими функциями значения не имеют, поскольку процесс управления осуществляется через исполнение специфических функций.

**Третьим принципом управления** является обязательная временная сменяемость руководителей. Проведенные на промышленных предприятиях Нижнего Новгорода исследования деятельности руководителей различных иерархических уровней показали высокую степень зависимости результатов функционирования руководимых ими объектов от времени работы руководителя в должности.

Эффективность управленческого труда зависит от времени пребывания руководителя в должности. Эта эффективность в течение определенного времени растет, достигает макс, затем спадает до определенной величины, а впоследствии совершает небольшие колебания около нее. Цель временного перемещения руководителей заключается в том, чтобы побудить руководителей к постоянному росту эффективности своего труда. Руководители среднего уровня управления (начальники цехов), как правило, достигали наилучших результатов на третий год пребывания в должности.

Главным критерием оценки труда руководителей, как в сфере материального производства, так и в других сферах, может являться рост производительности труда в объекте управления. Но, помимо констатации факта, принципиально важно знать, какие факторы влияют на деятельность руководителя в период его наиболее эффективной деятельности, и является ли закономерным то, что эти факторы впоследствии перестают играть свою роль.

Позитивную роль в стимулировании труда руководителя играют 3 фактора:

1. Позиция «стороннего наблюдателя», позволяющая новому руководителю смотреть на объект управления «со стороны», что дает возможность четче видеть существующие в объекте проблемы. Этим самым руководитель выполняет главную задачу прогнозирования – правильная постановка проблемы.

2. Интерес к работе (новая работа – черный ящик)

3. Карьерные соображения. Стремление в будущем занять более высокий статус в иерархии управленческой пирамиды.

Однонаправленное действие всех этих факторов и определяет рост эффективности труда руководителя.

**Четвертый принцип** – это принцип двоецелия решений, согласно которому руководитель, принимая решения, по устранению конфликтов и проблем в подчиненном ему объекте управления должен преследовать две цели: оперативную и перспективную. Под оперативной целью понимается необходимость разрешения возникшей проблемы в текущий момент времени. Перспективная цель требует, чтобы принимаемое в настоящий момент времени решение дало бы положительные результаты в будущем. Элементы управленческого решения должны стимулировать в перспективе возникновение желательных руководителю ситуаций, и сводить к минимуму ситуации нежелательные.

**Пятый принцип** – полноты ответственности и единоличного распорядительства. Сущность принципа полноты ответственности заключается в том, что кто бы из подчиненных ни был виноват в невыполнении тех или иных производственных функций в объекте управления, когда наказание за это невыполнение осуществляется вышестоящим руководителем, ответственность должен нести только руководитель этого объекта. Сущность принципа единоличного распорядительства состоит в том, что от кого бы и какое бы трудное задание руководитель не получил, передавая его подчиненным, он всегда должен выступать только от своего имени, поскольку лишь в этом случае можно гарантировать, что подчиненные приложат максимум

усилий, чтобы выполнить полученное задание, вне зависимости от его сложности.

**Шестой принцип** – анализа проблем на адекватность. Суть этого принципа состоит в том, что чем больший практический опыт управления имеет руководитель, тем больше вероятность того, что очередную возникшую перед ним проблему он может полностью идентифицировать с неоднократно ранее встречавшейся ему проблемой. В связи с этим, он может без какого-либо анализа принять по ней стандартное решение, полагая его полностью безошибочным.

Но исследования показали, что абсолютно идентичных производственных ситуаций не бывает, и стандартные решения по этой причине имеют те или иные элементы ошибочности.

**Разработка программы действий по внедрению более современных методов, приемов и средств менеджмента:**

В условиях современного кризиса многие предприятия пришли в упадок независимо от сферы деятельности и отраслевой принадлежности именно из-за отсутствия гибкой быстро перестраиваемой структуры управления. К тому же изменения структуры управления требуются даже в отсутствие кризиса по мере прохождения предприятием своего жизненного цикла. На этапе создания предприятия обычно используется **линейная структура** управления, что способствует формированию четкого функционального выделения отделов. Непосредственно перед началом производства структура должна стать **линейно-функциональной** с полным заполнением вертикальных уровней иерархии. Когда предприятие достигает определенного уровня конкурентоспособности и для его удержания занимается расширением товарного ассортимента, удобнее всего использовать **продуктовую дивизионную структуру**, которая обеспечивает относительно независимое развитие производства каждого продукта. В случае резкого расширения ассортимента становится удобным использование **матричной структуры** из-за возможности совмещения управленческих функций персоналом и технологических

процессов оборудованием. Чем совершеннее структура управления, тем эффективнее воздействие на объект управления и выше результативность работы предприятия.

Кроме общих принципов построения организационных структур, на процесс совершенствования менеджмента в организации влияет ряд факторов. В первую очередь это **стратегия компании**. Необходимо учитывать, что смена стратегии предполагает проектирование новой организационной структуры, в обратном случае поставленные цели могут быть не достигнуты.

В книге «Задачи менеджмента в XXI веке» Питер Ф. Друкер подчеркивает: «Результаты деятельности любой организации существуют за ее пределами, во внешней среде... Менеджмент же существует ради результатов, которых организация достигает во внешней среде... В сферу внимания и ответственности менеджмента входит все, что каким-либо образом оказывает влияние на производительность организации и результативность ее деятельности — внутри организации или за ее пределами. Такое расширение понимания ответственности П. Ф. Друкер называет новой парадигмой менеджмента. Но именно тенденции изменения внешней среды, влияющие на эффективность и результативность организации, закономерно обуславливают постепенную интеграцию систем менеджмента организаций. В условиях динамичного рынка организации должны обладать способностью быстро адаптироваться к изменениям внешней среды, чтобы выжить. Нередко сложность и скорость изменений проверяют на деле способность менеджеров и работников приспособливаться к ситуации. Если у организации не получается провести необходимые изменения, то ей приходится платить за это очень высокую цену.

Менеджеры (и работники) должны постоянно проводить изменения в организации, позволяя тем самым последней эффективно адаптироваться к вне организационной среде, которую менеджеры не в состоянии контролировать. Требования к изменениям поступают как изнутри компании в виде потребностей и ожиданий работников, так и извне в виде усиливающейся кон-

курении, технологических инноваций, нового законодательства, давления социальных факторов.

### **Разработка конкретных мер по совершенствованию менеджмента организации.**

В настоящее время существует множество способов повышения эффективности менеджмента, каждый из которых направлен или на самого руководителя, его личные и профессиональные качества, или на какой-либо элемент управленческой деятельности. Работа над совершенствованием управления может начинаться с любого элемента, улучшение которого является для организации наиболее актуальным. Важно при этом не упускать из виду взаимосвязь элементов друг с другом.

Существует несколько основных путей совершенствования системы управления: технократический, рыночный и стратегический. Технократический путь ориентирован на создание «идеальной» модели механизма управления путем поступательных последовательных малозаметных изменений, позволяющих снизить сопротивление усилиям реформаторов.

Рыночный путь ориентирован на стихийное приспособление механизмов управления к изменяющимся условиям экономических отношений. Однако спонтанность его реализации может привести к поляризации сил, росту сопротивления переменам, к упрочнению позиций бюрократии. Стратегический путь ориентирован на учет реальных условий функционирования предприятия на основе выявления и развития позитивных демократических форм управления, в пику ослаблению влияния бюрократических структур.

Таким образом, можно определить варианты совершенствования системы управления:

- Использование новых организационных форм управления – целесообразно внедрять матричные структуры, формировать центры управления проектами и получения прибыли. Подобные структуры управления позволяют улучшить координацию действий менеджеров всех уровней, обеспечивают финансовый контроль хозяйственной деятельности предприятий.

- Развитие коллективных методов подготовки и принятия управленческих решений – предполагает создание «команд» из специалистов высокой квалификации с целью совершенствования системы управления.

- Формирование принципиально новой модели управления – предполагает количество сокращений уровней управления и переход от «высоких» структур к «плоским» с соответствующим расширением их прав и ответственности; резкое сокращение функций надзора и контроля путем расширения форм консультирования исполнителей; локализацию управленческих функций на низовом уровне и интеграцию их с производственными функциями; формирование некоторых направлений внутренней политики предприятия, прежде всего в социальной сфере.

- Широкое распространение в системе управления экономических отношений – заключается в предоставлении прав на реализацию произведенной продукции другим производственным подразделениям, в т.ч. администрации, что значительно повышает экономическую заинтересованность всех членов коллектива, четкость выполнения работ, надежность управления, а также возникают возможности для дальнейшего совершенствования методов управления. В теоретической главе автор должен предложить общие направления совершенствования менеджмента на предприятии в виде нескольких конкретных мероприятий (4-5 обоснованных мер).

## **5.2.Рекомендации по написанию аналитической главы**

Целью данной части курсовой работы является анализ менеджмента предприятия, в ходе которого необходимо выявить недостатки и проблемы в системе управления– объекте исследования.

### **Характеристика предприятия**

В этом разделе описываются основные сведения о предприятии, в состав которого входит подразделение:

- направления деятельности предприятия;
- организационно-правовая форма предприятия;

- номенклатура выпускаемой продукции и виды услуг;
- преобладающий тип производства;
- перспективы развития предприятия.

### **Организационная структура предприятия и системы управления**

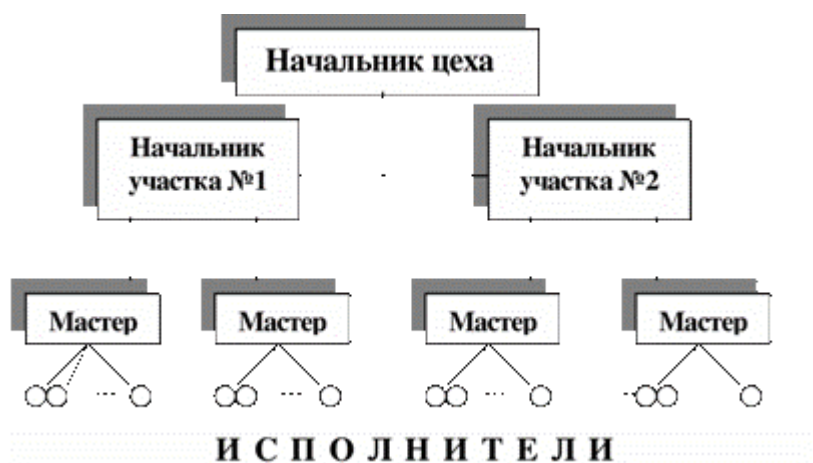
В этом разделе требуется описать организационную структуру предприятия и определить место подразделения – объекта исследования в производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Под организационной структурой предприятия понимаются состав, соподчиненность, взаимодействие и распределение работ по подразделениям и органам управления, между которыми устанавливаются определенные отношения по поводу реализации властных полномочий, потоков команд и информации.

Определяется тип организационной структуры предприятия: линейный, функциональный, линейно-функциональный, дивизиональный или адаптивный.

Целесообразно разработать схему организационной структуры предприятия и выделить в ней исследуемое подразделение.

#### **Линейная организационная структура управления**

Это одна из наиболее простых структур. В ней используются принципы централизма и единоначалия. Во главе каждого коллектива стоит руководитель, который подотчетен вышестоящему руководителю.



Руководитель несет ответственность за результаты работы коллектива. Подчиненные выполняют распоряжения только своего непосредственного руко-

водителя. Вышестоящий руководитель не может отдавать распоряжения работникам, минуя их непосредственного начальника. В процессе управления предприятием формируется иерархия руководителей (например, генеральный директор - директор по производству - начальник - мастер - бригадир).

К положительным сторонам линейной структуры относятся следующие:

- оперативность принятия и реализации управленческих решений;
- относительная простота управления;
- обеспечение единства распорядительства сверху вниз;
- согласованность действий исполнителей.

Недостатком данной структуры является то, что руководитель должен быть осведомлен во многих областях управления, а это приводит к его перегрузке и недостаточной компетенции при принятии решений. Наряду с этим происходит разобщенность горизонтальных связей, а при наличии большого числа уровней управления затягивается принятие управленческих решений.

### **Функциональная структура управления**

В этой структуре специалисты одного профиля объединяются в специализированные структурные подразделения. Например, специалисты по планированию работают в плановом отделе, специалисты по финансам - в финансовом отделе, специалисты по маркетингу - в отделе маркетинга. Управление, начиная со среднего звена, строится по функциональному признаку.



Достоинства функциональной структуры управления:



- специализация руководителей и специалистов повышает качество принимаемых управленческих решений;
- освобождение линейных руководителей от несвойственных им функций.

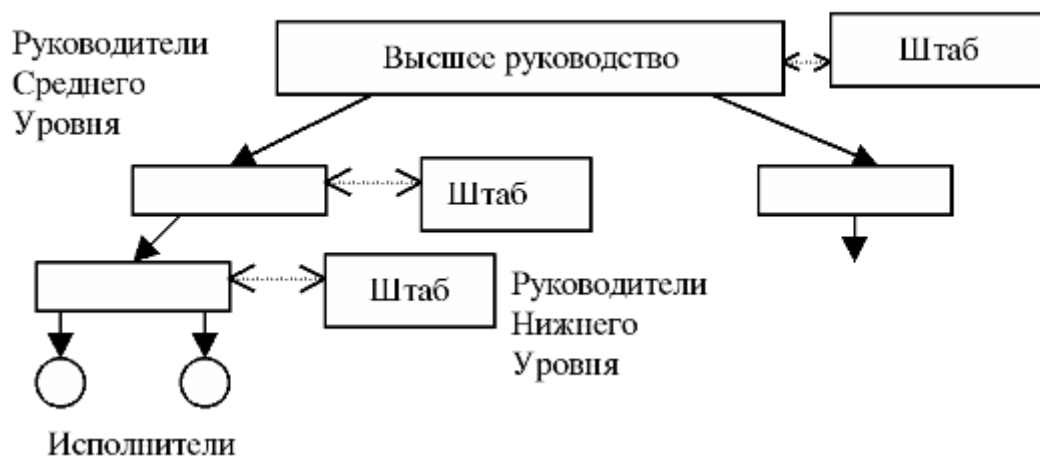
К недостаткам функциональной структуры относится отсутствие тесных взаимосвязей на горизонтальном уровне управления. Кроме того, перестает действовать принцип единоначалия, поскольку исполнитель может получать указания от нескольких функциональных руководителей.

К недостаткам относится и нечеткая ответственность, так как тот, кто готовит решение, обычно не участвует в его реализации.

### **Линейно-функциональная структура управления**

Особенностью данной структуры является то, что управление осуществляется линейными и функциональными руководителями. У линейного руководителя появляется особый штат (штаб), состоящий из управленческих подразделений (отделов, служб, групп, отдельных специалистов), которые специализируются на выполнении какой-то одной функции управления. При этом линейный руководитель имеет полноту власти по всем объектам и функциям управления.

Функциональные руководители бывают двух типов: реализующие одну или несколько функций управления.



В данной структуре объединяются преимущества линейной и функциональной структур.

К недостаткам структуры относится то, что происходит расширение аппарата управления, его бюрократизация, увеличивается время принятия решений из-за необходимости согласований, сохраняется проблема координации функциональных служб.

Линейно-функциональные структуры управления в настоящее время являются наиболее распространенными типами структур. Линейно-функциональный тип структур особенно эффективен там, где аппарат управления выполняет повторяющиеся стандартные процедуры. Он создает благоприятную почву для формализации полномочий и ответственности, но не всегда обладает необходимой гибкостью при возникновении новых задач.

### **Матричная структура управления**

Данная структура позволяет быстро реагировать на изменения рынка благодаря своей гибкости.

Она образуется путем совмещения двух типов структур: линейной и программно-целевой. В соответствии с линейной структурой управление строится по вертикали: создаются подразделения, которые осуществляют управление отдельными сферами деятельности - производством, сбытом, снабжением и т.д. В соответствии с программно-целевой структурой осуществляется управление по горизонтали - управление программами и проектами, то есть основная задача состоит в разработке программ. Каждая программа может включать ряд проектов.

Для разработки программы (проекта) создается так называемая *матричная группа*, в которую направляются работники из различных подразделений. Члены матричной (проектной) группы имеют двойное подчинение. С одной стороны, они подчиняются руководителю программы, а с другой - функциональному руководителю того подразделения (отдела), в котором постоянно трудятся. Полномочия руководителю проекта (программы)

делегирует высшее руководство, поэтому они могут меняться в зависимости от сложности, важности и срочности проекта.



В матричной структуре существует распределение обязанностей руководителей, связанных с программами. Руководитель программы отвечает за качество и сроки разработки программы. В обязанность функциональных руководителей входит создание необходимых условий для разработки программ.

Данная структура наиболее эффективна тогда, когда возникает необходимость в освоении и производстве наукоемкой продукции, внедрении технологических новшеств и быстрого реагирования на конъюнктурные колебания рынка.

К преимуществам матричной структуры относится то, что появляется возможность быстро перестраивать структуру коллектива при постановке и решении новых задач (гибкость и адаптивность). Руководители и специалисты всех уровней вовлекаются в активную творческую деятельность по совершенствованию производства. Повышается эффективность использования ресурсов и прежде всего кадрового потенциала.

Вместе с тем применение данной структуры сопряжено с рядом трудностей.

Основным недостатком является сложность, что связано с необходимостью установления и координации многочисленных связей.

К недостаткам также относится необходимость периодической переквалификации работников в связи с изменением программы.

Матричные группы не являются устойчивым образованием. При их использовании работники постоянно перемещаются с основного рабочего места в проектные группы и вся организация становится как бы временной.

### **Дивизиональная структура управления**

В данной структуре используется демократический принцип управления. Централизация стратегических решений на высшем уровне управления сочетается с самостоятельной деятельностью низовых подразделений (дивизионов). Высшее руководство компании (президент, правление, совет директоров) определяет долговременные ориентиры и ответственность за получение прибыли.

Структура часто используется международными компаниями, имеющими отделения в различных странах.

Дивизиональная структура управления имеет ряд разновидностей. К основным из них относятся следующие типы:

- региональная;
- продуктовая;
- потребительская.

**Региональная структура** предполагает, что управление осуществляется по определенным видам продукции, производимой на разных территориях страны или за рубежом.

Структура позволяет максимально учитывать особенности местного законодательства, обычаи и нужды потребителей.

Особенность **продуктовой структуры** состоит в том, что полномочия по руководству производством и сбытом какой-либо продукции передаются одному руководителю, который является ответственным за данный тип продукции.

Такой тип управления характерен для компаний с широко дифференцированным ассортиментом продукции.

Применяя продуктовую структуру, крупная компания может уделять конкретной продукции столько же внимания, сколько ей уделяют фирмы, выпускающие один-два вида продукции.

Данная структура позволяет компании быстро реагировать на изменение конъюнктуры рынка.



**Потребительская структура** основным объектом управления рассматривает потребности покупателя. Подразделения компании создаются на основе удовлетворения запросов определенных групп потребителей.

Это позволяет лучше знать и удовлетворять потребности определенных групп клиентов. У потребителя, в свою очередь, создается впечатление, что эта группа работает только для него.

К недостаткам можно отнести следующее:

- многоступенчатость управления, что приводит к бюрократизации и росту управленческих расходов;
- дублирование ресурсов и функций в процессе управления.

Комбинированные структуры управления

В этом случае в рамках одной организации в зависимости от особенностей подразделений могут одновременно применяться линейные, функциональные, матричные и иные структуры управления.

Во многих случаях высший уровень управления имеет линейно-функциональную структуру, а средний уровень может иметь все многообразие структур управления. Это позволяет в большей мере учесть особенности

компании и воспользоваться преимуществами различных структур управления.

Описываются состав и задачи подразделения.

### **Отражаются функции отдельных руководителей**

В этом разделе выделяются основные обязанности менеджеров подразделения и по каждому из них описываются следующие компоненты:

- как называется должность, кому из вышестоящих менеджеров он подчиняется;
- должностные обязанности менеджера: порядок выполнения деятельности по преобразованию информационного и материального потоков на предприятии от входа (исходных объектов) до выхода (результата) – в текстовой форме;
- система показателей, по которым оценивают его работу;
- система оплаты труда и премирования менеджера;
- ресурсы процесса;
- порядок взаимодействия с другими менеджерами.

### **Анализ и оценка существующей системы менеджмента на предприятии**

В данном разделе описываются следующие задачи:

- проведение обследования подразделения;
- выявление узкого места – неэффективных методов и приемов работы менеджеров.

Предлагается методика обследования подразделения, которая состоит из следующих разделов:

- программа проведения обследования;
- объекты и единицы анализа;
- степень детализации анализа;
- методы анализа и сбора данных;
- правила обработки и характер использования результатов.

Выбираются методы проведения обследования (процедурно- ориентированный метод, предметно-ориентированный метод, метод анализа по структурным элементам системы, метод анализа выходов, метод реакций на воздействие). Описываются методы сбора данных при обследовании (анкетирование, интервьюирование, сбор документов, наблюдение).

Результатом обследования должно быть выявление недостатков менеджмента и обоснование необходимости его совершенствования.

### **5.3.Рекомендации по написанию проектной главы**

Данный раздел представляет собой проект по совершенствованию выбранного объекта менеджмента, темы, разрабатываемой автором для повышения эффективности управления организацией.

Данный раздел может включать следующие структурные элементы в зависимости от темы.

#### **Выбор метода , приема, органа, подразделения, которые необходимо совершенствовать**

В данном разделе должно быть дано обоснование выбора метода совершенствования менеджмента в качестве основного направления проектирования новой системы управления предприятием.

Это может быть совершенствование организационной структуры управления предприятием, разработка новой системы мотивации труда, внедрение маркетинга, информационных технологий, инноваций в производстве продукции, разработка новых товаров, пересмотр должностных инструкций и повышение квалификации и переподготовка менеджеров и другое.

#### **Разработка новой системы менеджмента или его элементов.**

-Формирование новой стратегии развития предприятия на основе использования его способности к самоорганизации начинается с формирования видения его текущего и желаемого состояний.

-Совершенствование подсистем предприятия включают в себя административно - управленческую, производственно-техническую, экономико-аналитическую, маркетинговую, социально-политическую (по выбору).

-Координация деятельности подсистем и потоков в менеджменте предприятия достигается при помощи развития горизонтальных связей и предоставления подразделениям прав принимать решения, что оставляет за руководством задачи управления «правилами взаимодействия» и выработки стратегии развития целостного предприятия.

- Проведение деловых игр, совместно с обучением и рекомендациями по управлению в условиях предоставленных подразделениям прав сдвигает позицию руководства без ущемления его интересов, делая его сторонником предоставления подразделениям прав.

- Предоставление прав подразделениям производится на основе согласования интересов рациональных (всего предприятия), институциональных (подразделений), политических (влиятельных физических лиц и группировок физических лиц). Одним из лучших методов долгосрочного согласования интересов является переход к открытому управлению.

- Передача экономических прав составляет лишь последний, завершающий шаг в трансформации административных вертикальных структур в органические. И проводится она лишь после успешного осуществления предыдущих шагов, таких как делегирование полномочий, обучение персонала, выращивание и развитие горизонтальных связей, согласование интересов, предоставление подразделениям экономических прав и свобод.

- Внедрение самоорганизации позволяет не только минимизировать упущенную выгоду, но и экономить на стоимости поддержания предприятия (издержки и упущенная выгода, связанные с несогласованностью интересов; необходимостью руководить, управлять и контролировать сотрудников; формированием и осуществлением мер по поддержанию целостности предприятия). Управление на основе самоорганизации опирается на обучение персонала, согласование интересов и делегирование полномочий. Высокая



квалификация сотрудников и создание условий, при которых их цели реализуются через достижение целей предприятия, существенно уменьшают потребность в контроле труда. Управление при этом во многом сводится к управлению-обучению. Управление по конечным результатам, ориентированное на снижение упущенной выгоды, предполагает смещение акцентов с исполнительной вертикали в сторону развития горизонтальных связей и перехода к органическим организационным структурам.

- Управление по конечным результатам, ориентированное на снижение упущенной выгоды, предполагает смещение акцентов с исполнительной вертикали в сторону развития горизонтальных связей и перехода к органическим организационным структурам. Управление по конечным результатам означает производство ориентированной на удовлетворение рыночного спроса продукции, что приводит к развитию структур маркетинга, рекламы и продвижения продукции на рынок. Центр тяжести смещается с организации производства на выявление и удовлетворение потребностей рынка. Это означает не только изменение баланса сил и полномочий в пользу маркетинговых структур, но и усиление роли горизонтальных связей.

### **Оценка эффективности внедрения предложений по совершенствованию менеджмента на предприятии**

В данном разделе приводится обоснование методов оценки эффективности совершенствования менеджмента: финансовые (они же количественные), качественные и вероятностные. Для более полной демонстрации конечного эффекта от предложений, сделанных в курсовой работе, можно использовать табличную форму представления показателей деятельности предприятия, которые улучшаются от внедрения этих предложений.

**Эффективность управления** – это экономическая категория, отражающая вклад управленческой деятельности в конечный результат работы организации. Функциональное предназначение управления сводится к обеспечению эффективности основной деятельности, поэтому ее эффективность определяется степенью результативности самой организационной системы.

Отсюда следует, что эффективность управления определяется степенью реализации целей организации и ее интегрального показателя - прибыли.

Эффективность управления представляет собой относительную характеристику результативности конкретной управляющей системы, которая отражается в различных показателях как объекта управления, так и собственно управленческой деятельности (субъекта управления), причем эти показатели бывают как количественными, так и качественными.

Экономическая эффективность определяется отношением полученного результата к затратам.

Социальная эффективность выражает степень удовлетворения спроса населения (потребителей, заказчиков) на товары и услуги.

Исходя из этого, справедливо говорить об экономической и социальной эффективности управления.

В практике управления складываются ситуации, когда требуется сравнить его эффективность с предшествующим периодом и родственными организациями с целью выявления динамики роста или падения эффективности и на ее основе принятия соответствующих мер по развитию основной деятельности или улучшению собственно управленческой. В этих случаях пользуются критериями и показателями эффективности управления.

Критерий (греч. — средство для суждения) — это качественный признак, на основе которого производится оценка; показатель — это конкретные количественные свойства или признаки, характеризующие эффективность управления.

Важнейшими критериями выступают показатели достижения запланированных результатов основной деятельности фирм и прибыли. Оценка эффективности управления должна быть комплексной и учитывать степень использования ресурсов и возможностей развития фирм, достижения производственных, экономических и социальных целей.

Алгоритм процесса оценки эффективности управления представляет собой последовательный ряд следующих действий:

1. вырабатываются цели оценки;
2. обосновываются критерии оценки;
3. определяется состав исходных данных, используемых в процессе оценки;
4. вырабатываются требования к критериям оценки;
5. выбираются методы расчета критериев;
6. проводится расчет количественной величины критериев, т.е. показателей, соответствующих тем или иным критериям.

Традиционно экономическая эффективность управления определяется следующими показателями.

1. Показатель эффективности управления:

$$\text{ЭУ} = \text{П} / \text{ЗУ},$$

- где П – прибыль организации;

- ЗУ – затраты на управление.

2. Коэффициент численности управленческих работников:

$$\text{КЧ} = \text{ЧУ} / \text{Ч},$$

- где ЧУ – численность работников управления;

- Ч - численность работников организации.

3. Коэффициент затрат на управление:

$$\text{КЗ} = \text{ЗУ} / \text{З},$$

- где З - общие затраты на управление.

4. Коэффициент затрат на управление на единицу выпускаемой продукции:

$$\text{КЗП} = \text{ЗУ} / \text{К},$$

- где К – количество или объем выпускаемой продукции (оказываемых услуг).

Улучшение показателей эффективности деятельности фирмы возможно в результате разработки и реализации организационно-технических мероприятий, комплексно отражающих факторы эффективности.

Наиболее типичным для определения экономической эффективности мероприятий по совершенствованию управления является начисление годового экономического эффекта, полученного от их реализации, и сравнение его с затратами на эти мероприятия.

Коэффициент эффективности совершенствования управления:

$$КЭ = Эг / Зу,$$

где Эг — годовой экономический эффект, полученный в результате проведения мероприятий;

- Зу — затраты на мероприятия по совершенствованию управления.

Годовой экономический эффект может рассчитываться по формуле:

$$Эг = С - Зу * ЕН,$$

где С — годовая экономия от мероприятий по совершенствованию управления;

- ЕН - отраслевой нормативный коэффициент эффективности.

Для ориентировочной оценки эффективности проводимых мероприятий по совершенствованию управления также используется показатель коэффициента общей эффективности КЭ (близкий по своему смыслу к КЭ - коэффициенту эффективности совершенствования управления):

$$КЭ = ЭО / Зу,$$

где ЭО — общая экономия, получаемая в результате реализации мероприятий по совершенствованию управления;

- Зу — общие затраты на совершенствование управления.

Обоснование экономической эффективности совершенствования управления деятельностью предприятий должно дополняться оценкой их социальной эффективности.

Годовой экономический эффект (Эг) можно рассчитать по формуле:

$$Эг = (С1 - С2) * В2 - ЕН * ЗЕД,$$

где С1, С2 — стоимость единицы работы до и после внедрения мероприятий по НОУТ (трудовые затраты), руб.;

- В2 — годовой объем работ после внедрения мероприятий по НОУТ в натуральном выражении;

- ЕН — нормативный коэффициент сравнительной экономической эффективности (величина, обратная нормативному сроку окупаемости ТН); ЕН для мероприятий по НОУТ устанавливается равным 0,15; ТН = 6,7 года;

- ЗЕД - единовременные затраты, связанные с разработкой и внедрением мероприятий.

По многим видам управленческого труда трудно выразить объем работы в натуральном выражении.

В связи с этим специалисты рекомендуют использовать более укрупненный метод оценки, согласно которому экономическая эффективность мероприятий по НОУТ может быть определена по следующей формуле:

$$\mathcal{E} = \mathcal{E}В + \mathcal{E}ДС + \mathcal{E}Т - \mathcal{З},$$

где  $\mathcal{E}$  — общая экономия, достигнутая за счет всех мероприятий по совершенствованию организации труда, руб.;

-  $\mathcal{E}В$  — экономия, достигаемая за счет высвобождения численности, руб.;

-  $\mathcal{E}ДС$  — экономия, достигнутая за счет изменений должностной структуры управленческих работников в функциональных и производственных службах;

-  $\mathcal{E}Т$  — экономия, полученная за счет более широкого и рационального использования средств оргтехники, экономии канцелярских и других материалов, руб.;

-  $\mathcal{З}$  — сумма средств, затраченных на осуществление мероприятий по совершенствованию организации труда, руб.

Экономическое обоснование мероприятий по совершенствованию менеджмента позволит повысить его эффективность и стабильность функционирования организации.

## **6. Основные требования к оформлению работы**

Курсовая работа оформляется в виде рукописи в печатном виде с использованием компьютера.

### **Оформление основного текста**

Текст следует печатать через межстрочный интервал 1,5, который не должен включать дополнительные интервальные отступы.

Шрифт – Times New Roman, размер шрифта – 14 кегль. Следует соблюдать следующие размеры полей: левое – 30 мм; правое – 10 мм; верхнее и нижнее – 20 мм. Текст должен быть отформатирован по ширине. Абзацный отступ должен быть одинаковым во всем тексте работы и составлять 1,25 см.

В тексте все кавычки должны быть оформлены в виде «...», исключение составляет англоязычный текст, где допускаются кавычки типа ”...”.

Наименование структурных элементов: «ОГЛАВЛЕНИЕ», «ВВЕДЕНИЕ», «ЗАКЛЮЧЕНИЕ», «СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ», «ПРИЛОЖЕНИЕ» – следует располагать в середине строки без точки в конце и печать прописными буквами, не подчеркивая.

Основная часть делится на главы (разделы), параграфы (подразделы) и пункты, которые следует записывать с абзацного отступа с прописной буквы без точки в конце, не подчеркивая.

Название каждой главы в тексте работы следует писать полужирным шрифтом 14 кегля, и печать прописными буквами, а название каждого параграфа – полужирным шрифтом 14 кегля, печать строчными буквами. В конце номера главы или параграфа точка не ставится. В заголовках не допускается использование сокращений и аббревиатур.

Пример описания названия главы, параграфа и пункта:

1. НАЗВАНИЕ ГЛАВЫ

1.1. Название параграфа

1.1.1. Название пункта

...

Каждый новый раздел начинается с новой страницы (оглавление, введение, главы, заключение, список использованной литературы и приложения). Все параграфы одной главы располагаются последовательно без перехода на новую страницу, отделяясь друг от друга пустой строкой.

Главы, параграфы или пункты не должны начинаться и заканчиваться списком, рисунком или таблицей. В конце каждой главы пишется небольшой вывод, обобщение для перехода к новому разделу.

### **Оформление таблиц**

Таблицы должны иметь названия, которые состоят из порядкового номера и собственного названия. Порядковый номер формируется методом сплошной нумерации на протяжении всего текста работы, за исключением приложения.

Таблицу следует располагать непосредственно после текста, в котором она упоминается впервые, или на следующей странице. На все таблицы должны быть ссылки. При ссылках на таблицы следует писать: «в таблице 1 отражены ...». Например:

Таблица 1 - Показатели реализации продукции на предприятии

Показатели	Выручка от реализации продукции, тыс. руб.		Полная себестоимость продукции, тыс. руб.	
	2018 г.	2019 г.	2018 г.	2019г.

Если таблица не помещается по размеру на 1 странице, то допускается ее переносить на другую страницу. При переносе части таблицы на другую страницу слева указывают: «Продолжение таблицы...», а графы нумеруются по порядку слева направо и на второй странице уже вместо названия граф указываются только их номера.

### **Оформление рисунков**

Все иллюстрации (фотографии, схемы, чертежи, рисунки и пр.) обозначаются словом «Рисунок». Рисунки помещаются в тексте в порядке ссылки на них по окончании того абзаца, в котором дан ный рисунок был первый раз упомянут. Если рисунок занимает около одной страницы, то целесообразно поместить его на отдельной странице сразу после страницы с первым упоминанием о нем.

Между этим абзацем и рисунком оставляется одна пустая строка. Положение рисунка на странице центрируется. Иллюстрации должны быть расположены так, чтобы их было удобно рассматривать без поворота текста или путем переворачивания по часовой стрелке.

Порядковый номер рисунка и его название проставляются под ним в одну строку с выравниванием по центру. После подрисуночной подписи оставляется одна пустая строка и продолжается печать текста.

При ссылках на рисунки следует писать «... в соответствии с рисунком 1».

Например,

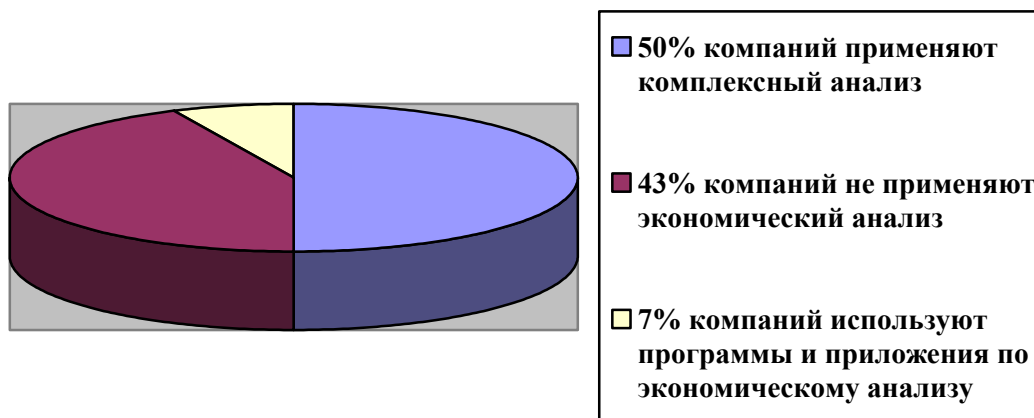


Рисунок 1 - Практика применения экономического анализа по результатам исследования ведущих российских компаний

### **Оформление формул**

В формулах в качестве символов следует применять обозначения, установленные соответствующими государственными стандартами. Пояснения



символов и числовых коэффициентов, входящих в формулу, если они не пояснены ранее в тексте, должны быть приведены непосредственно под формулой. Пояснения каждого символа следует давать с новой строки в той последовательности, в которой символы приведены в формуле. Первая строка пояснения должна начинаться со слова «где» без двоеточия после него.

Ссылки в тексте на порядковые номера формул дают в скобках, например «...в формуле (3)».

#### **Пример оформления формул:**

$$\rho = m/V, \quad (1)$$

где  $m$  - масса образца, в кг,

$V$  - объем образца,  $m^3$

Формулы, следующие одна за другой и не разделенные текстом, отделяют запятой, например:

$$I = U/R, \quad (1)$$

$$P = UI. \quad (2)$$

Общее правило пунктуации в тексте с формулами: формула включается в предложение как его равноправный элемент. Поэтому после формул и в тексте перед ними знаки препинания ставят в соответствии с правилами пунктуации. Двоеточие перед формулой ставят лишь в тех случаях, когда оно необходимо по правилам пунктуации: а) в тексте перед формулой содержится обобщающее слово; б) этого требует построение текста, предшествующего формуле.

Порядок изложения в документе математических уравнений такой же, как и формул.

Скобки необходимо писать так, чтобы они полностью охватывали по высоте, заключенные в них формулы. Открывающие и закрывающие скобки должны быть одинаковыми по высоте. В случае применения одинаковых по начертанию скобок, внешние скобки должны быть большего размера, чем внутренние.

Знак корня должен скрывать все элементы подкоренного выражения. Знаки над буквами и цифрами необходимо писать точно над ними. При написании дробей, особенно многострочных, основная линия должна быть длиннее линий других дробей, входящих в состав данной математической формулы.

### **Оформление списка использованной литературы**

В список использованной литературы включаются все источники, на которые студент ссылается в процессе написания курсовой работы. Источников должно быть не менее 20, в том числе нормативно- правовые документы.

При составлении библиографических ссылок и библиографического описания следует руководствоваться ГОСТ Р 7.0.5–2008 «Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Библиографическая ссылка. Общие требования и правила составления»; ГОСТ 7.1–2003 «Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Библиографическая запись. Библиографическое описание. Общие требования и правила составления».

Список формируется в алфавитном порядке и в строго установленной последовательности:

- 1) нормативно-правовые акты (законодательные материалы);
- 2) научная и методическая литература;
- 3) электронные ресурсы;
- 4) литература на иностранных языках.

Список обязательно должен быть пронумерован. Каждый источник упоминается в списке один раз, вне зависимости от того, как часто на него делается ссылка в тексте работы.

### **Пример оформления списка использованной литературы**

Нормативно-правовые акты

1. Национальный стандарт Российской Федерации. Торговля. Термины и определения [Текст] : ГОСТ Р 51303–2013. – Введ. 2014-04-01. – М. : Изд-во стандартов, 2013. – 36 с.

2. О внесении изменений в Федеральный закон «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации» и Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях [Текст] : федер. закон от 3 июля 2016 г. № 273-ФЗ // Российская газета. Федеральный выпуск № 7017 (149). – 2016. – 8 июля. – С. 10.

3. О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации [Электронный ресурс] : федер. закон от 24.07.2007 № 209-ФЗ, ред. от 27.11.2017. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_52144/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_52144/) (дата обращения: 14.01.2018).

#### Научная и методическая литература

4. Крахоткина, Е.В. Методы и средства проектирования информационных систем и технологий : учеб. пособие / Е.В. Крахоткина. – Ставрополь : Изд-во СКФУ, 2015. – 152 с.

5. Мальшина, Н.А. Менеджмент в сервисе : учеб. пособие для бакалавров / Н.А. Мальшина. – М. : Дашков и К : Ай Пи Эр Медиа, 2017. – 252 с.

#### Электронные ресурсы

6. Попова, Т.Д. Организационно-экономические условия и критерии анализа затрат на качество услуг и продукции [Электронный ресурс] / Т.Д. Попова // ИВД. – 2012. – № 1. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionno-ekonomicheskie-usloviya-i-kriterii-analiza-zatrat-na-kachestvo-uslug-i-produktsii> (дата обращения: 14.01.2018).

7. Багиев, Г.Л. Концептуальные основы формирования маркетинга взаимодействия в условиях развития рыночных сетей [Электронный ресурс] / Г.Л. Багиев // ПСЭ. – 2009. – № 4. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/kontseptualnye-osnovy-formirovaniya-marketinga-vzaimodeystviya-v-usloviyah-razvitiya-rynochnyh-setey> (дата обращения: 14.01.2018).

#### Литература на иностранном языке

8. Models and Analysis in Distributed Systems / ed. by S. Haddad,

F. Kordon, L. Pautet, L. Petrucci. – London-Hoboken: Wiley-ISTE. 2011. – 368 p.

### **Оформление приложения**

Приложение оформляется как продолжение курсовой работы на последующих страницах. В тексте на все приложения должны быть даны ссылки. Их располагают в порядке ссылок на них в тексте курсовой работы.

Каждое приложение следует начинать с новой страницы с указанием наверху посередине страницы слова «Приложение», его обозначения. Приложение должно иметь заголовок, который записывают симметрично относительно текста с прописной буквы отдельной строкой.

Приложения также номеруют по мере их упоминания в тексте курсовой работы. Например:

#### **ПРИЛОЖЕНИЕ 1**

Структура управления предприятия ...

### **7. Организация защиты курсовых работ**

К защите допускаются студенты, курсовые работы которых прошли проверку у руководителя работы, получили у него отзыв.

Защита курсовой работы проходит по расписанию перед комиссией кафедры. Студент делает доклад по результатам своей работы, по времени – до 5 минут, после чего комиссия и студенты группы задают вопросы.

Оценивание курсовых работ студентов, обучающихся с применением ДОТ, осуществляет руководитель в системе дистанционного обучения после размещения там работы студентом.

### **8. Критерии оценивания курсовой работы**

Курсовая работа оценивается преподавателем отметками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Оценка «отлично» ставится, если:

- научно обоснованы и четко сформулированы тема, цель, предмет и объект исследования;
- содержание курсовой работы изложено в краткой форме, последовательно и логично, продемонстрированы систематические и глубокие знания по дисциплине «Реинжиниринг бизнес-процессов»;
- доказана результативность выполненной работы, сделаны четкие и убедительные выводы по результатам исследования;
- список литературы в достаточной степени отражает информацию, имеющуюся в литературе по теме исследования, в тексте присутствуют ссылки на литературные источники;
- курсовая работа оформлена аккуратно, имеется необходимый иллюстративный материал.

Оценка «хорошо» ставится, если:

- в изложении и представлении материалов курсовой работы были допущены неточности;
- содержание курсовой работы изложено последовательно и логично, продемонстрированы систематические и глубокие знания по дисциплине «Теория менеджмента»;
- ответы на дополнительные вопросы краткие и содержат неточности;
- список литературы не полностью отражает проведенный информационный поиск, в тексте нет ссылок на литературные источники;
- работа недостаточно аккуратно оформлена, при этом имеется необходимый иллюстративный материал.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если:

- к курсовой работе имеются замечания по содержанию и глубине проведенного исследования;
- допущены серьезные ошибки в практической части исследования;

– содержание курсовой работы изложено неубедительно, продемонстрированы поверхностные знания по дисциплине «Теория менеджмента»;

– список литературы не полностью отражает проведенный информационный поиск, в тексте нет ссылок на литературные источники;

– курсовая работа оформлена неаккуратно, представлен недостаточно полный иллюстративный материал.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если:

– к курсовой работе имеются замечания по содержанию и глубине проведенного исследования;

– допущены серьезные ошибки в практической части исследования, что свидетельствует о недостаточной сформированности практических умений и навыков владения необходимыми компетенциями;

– при изложении материала допущены принципиальные ошибки, вопросы не раскрыты, не продемонстрированы необходимые знания по дисциплине «Теория менеджмента»;

– список литературы не отражает проведенный информационный поиск, в тексте нет ссылок на литературные источники;

– курсовая работа оформлена неаккуратно;

– в работе установлено наличие плагиата.

Оцененные преподавателем курсовые работы хранятся на кафедре в соответствии с номенклатурой дел, для ДОТ оцененные преподавателем курсовые работы хранятся в системе.

Студент, не представивший в установленный срок курсовую работу или не защитивший ее, ликвидирует академическую задолженность в соответствии с Положением о промежуточной аттестации студентов.

### **Рекомендуемая литература**

Мардас, А. Н. Теория менеджмента : учебник для вузов / А. Н. Мардас, О. А. Гуляева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 307 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07387-4. —

Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/492204>

Теория менеджмента : учебник для вузов / Л. С. Леонтьева [и др.] ; под редакцией Л. С. Леонтьевой. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 287 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15568-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/508824>

Теория менеджмента : учебник и практикум для академического бакалавриата / В. Я. Афанасьев [и др.] ; ответственный редактор В. Я. Афанасьев. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 665 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-4368-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/508911>

#### Дополнительная литература

*Иванова, Т. Ю.* Теория менеджмента. Синергетический менеджмент : учебник для вузов / Т. Ю. Иванова, Э. М. Коротков, В. И. Приходько. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 331 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-04857-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/512830>

Теория управления : учебник для вузов / Н. И. Астахова [и др.] ; под общей редакцией Н. И. Астаховой, Г. И. Москвитина. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 375 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-6671-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510919>

#### **Периодика**

1. Российский журнал менеджмента // <https://rjm.spbu.ru/>
2. Экономика и менеджмент систем управления // <http://www.sbook.ru/emsu/>

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«МОСКОВСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
ЧЕБОКСАРСКИЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)**

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

по дисциплине

«Теория управления»

на тему:

«\_\_\_\_\_»

Выполнил:

студент(ка) группы \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ курса

Ф.И.О. \_\_\_\_\_

Научный руководитель:

Ф.И.О. \_\_\_\_\_

должность: \_\_\_\_\_

Чебоксары, 202\_



## ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Заведующему кафедрой Менеджмента и экономики

Группы \_\_\_\_\_

Студента(ки) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Телефон \_\_\_\_\_

заявление.

Прошу утвердить тему курсовой работы

\_\_\_\_\_  
(название темы)  
\_\_\_\_\_

по дисциплине \_\_\_\_\_

и назначить руководителем \_\_\_\_\_

Студент \_\_\_\_\_                                  \_\_\_\_\_                                  \_\_\_\_\_  
подпись    ФИО студента    Дата

Руководитель \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_    \_\_\_\_\_    \_\_\_\_\_  
подпись    ФИО руководителя    Дата

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_    \_\_\_\_\_    \_\_\_\_\_  
подпись    ФИО зав. кафедрой    Дата