

ИНСТИТУТ СОЦИАЛЬНЫХ И ГУМАНИТАРНЫХ ЗНАНИЙ



Адгамов Р.И., Макаров П.И., Шакиров Р.В.

**ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ И
УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ**

**Казань
2009**

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ РФ
ИНСТИТУТ СОЦИАЛЬНЫХ И ГУМАНИТАРНЫХ ЗНАНИЙ
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ**



Адгамов Р.И., Макаров П.И., Шакиров Р.В.

**ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ И
УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ**

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС

**Казань
2009**

УДК
ББК
А

Рекомендовано к изданию учебно-методическим советом
Института социальных и гуманитарных знаний

Рецензенты: д.э.н., профессор кафедры государственного и
муниципального управления ТГГПУ
Г.Р. Хамидуллина,
к.пед.н., доцент ИСГЗ
Р.А. Акбашев

Адгамов Р.И.

А Теория управления и управленческие решения: Учебно-методический
комплекс / Адгамов Р.И., Макаров П.И., Шакиров Р.В. – Казань: РИЦ « »,
2009. – с.
ISBN

Учебно-методический комплекс составлен в соответствии с требованиями
Государственного образовательного стандарта высшего профессионального
образования по специальности 080507 «Менеджмент организации». Дисциплина
входит в блок специальных дисциплин и является обязательной для изучения.

Предназначен для студентов и преподавателей экономических
факультетов высших учебных заведений.

УДК
ББК

ISBN

© Адгамов Р.И., Макаров П.И., Шакиров Р.В., 2009
© Институт социальных и гуманитарных знаний, 2009

Содержание

Введение

Структура учебно-методического комплекса

Раздел 1. Образовательная дисциплина «Теория управления»

Введение

1.1. Содержание дисциплины «Теория управления»

1.2. Учебная программа по дисциплине «Теория управления»

1.3. Образовательная дисциплина «Теория управления» (обзорный лекционный материал)

1.3.1. Организация как объект управления

1.3.2. Классификация организаций

1.3.3. Модели организаций как объектов управления

1.3.4. «Внутренняя» среда организации

1.3.5. Характеристика «внешней» среды организации

1.3.6. Структура организации

1.3.7. Подходы к классификации организационных структур

1.3.8. Классификация структур управления

1.3.9. Понятие и классификация функций управления

1.4. Список рекомендуемой литературы

1.5.1. Контрольные тесты по разделу «Теория управления»

1.5.3. Рекомендуемая литература

1.5.4. Примерные вопросы, содержащиеся в экзаменационных билетах по дисциплине «Теория управления»

Раздел 2. Образовательная дисциплина «Управленческие решения»

Введение

2.1. Содержание дисциплины «Управленческие решения»

2.2. Учебная программа по дисциплине «Управленческие решения»

2.3. Образовательная дисциплина «Управленческие решения» (обзорный лекционный материал)

2.3.1. Понятие «управленческое решение» (УР)

2.3.2. Основные факторы, влияющие на процесс принятия УР

2.3.3. Показатели качества и эффективности (УР)

2.3.4. Классификация управленческих решений

2.3.5. Условия обеспечения высокого качества и эффективности УР

2.3.6. Основные факторы, влияющие на процесс принятия УР

2.3.7. Процесс разработки УР

2.3.8. Основные этапы разработки УР

2.3.9. Разработка управленческого решения в условиях неопределенности и риска

2.3.10. Риск и его разновидности

2.4. Список рекомендуемой литературы

2.5.1. Контрольные тесты по разделу «Управленческие решения»

2.5.2. Темы заданий на курсовые и контрольные работы по разделу «Управленческие решения»

2.5.3. Примерные вопросы, содержащиеся в экзаменационных билетах по дисциплине «Управленческие решения»

Раздел 3. Преддипломная практика

Раздел 4. Выпускная квалификационная работа

4.1. Образцы заданий на выпускную квалификационную работу

Заключение

Содержание

Введение

Настоящий учебно-методический комплекс (УМК) объединяет две взаимосвязанные образовательные дисциплины:

- «Теория управления»;
- «Управленческие решения»

и рассматривает их с единых методологических позиций.

Для того, чтобы сформировать у студента (обучающегося) комплексное представление о значении и месте понятия «**Управление**» в современном менеджменте, рассматривается система, органически объединяющая следующие образовательные дисциплины:

- **Теория управления;**
- **Управленческие решения;**
- **Исследование систем управления;**
- **Информационные технологии в экономике и управлении;**
- **Управление проектом;**
- **Управление качеством;**
- **Управление персоналом.**

Эти дисциплины составляют значительную часть Государственного Образовательного Стандарта (ГОС) подготовки специалистов по следующим специальностям:

- **Менеджмент организации;**
- **Государственное и муниципальное управление.**

Системная взаимосвязь образовательных дисциплин в подготовке менеджера, раскрывающих суть (содержание) комплексного понятия «**Управление**», представлена на рис 1.

Назначение учебно-методического комплекса (УМК)

Принятие эффективных управленческих решений - одно из наиболее важных условий успешного существования и развития любой организации или предприятия в современных экономических условиях.

Принятие решений базируется на теории управления и методологии принятия управленческих решений.

Профессиональной обязанностью каждого руководителя является принятие всесторонне взвешенных управленческих решений в соответствии с делегированным ему объемом полномочий.

Необходимость принятия решения на каждом шагу сопровождает управляющего. Поэтому понимание природы принятия решений чрезвычайно важно для всякого, кто хочет преуспеть в искусстве управления. Это требует от студента получения устойчивых теоретических знаний и приобретения студентом необходимых практических навыков и умений.

Неотъемлемой частью теории принятия управленческих решений является генерирование альтернативных вариантов возможных решений и оценка их эффективности, что подробно рассматривается при написании рефератов и выполнения курсовых работ.

Разработка управленческих решений является сложным процессом, связывающим основные функции управления: планирование, организацию, мотивацию, контроль. Эти вопросы детально исследуются при написании выпускных (дипломных) квалификационных работ.

Сегодня управленческие науки в значительной степени переплетены, взаимосвязаны и их конкретное название определяет, прежде всего, тот аспект управленческого процесса, на который сделан основной упор.

Все это делает актуальным взаимосвязанное рассмотрение (изучение) студентом дисциплин «Теория управления» и «Управленческие решения» в рамках единого учебно-методического комплекса (УМК). Такое представление УМК позволит составить у студента заочно-дистанционного обучения целостное представление о современных технологиях принятия управленческих решений и выработать профессиональные умения принимать эффективные управленческие решения применительно к конкретной практической деятельности.

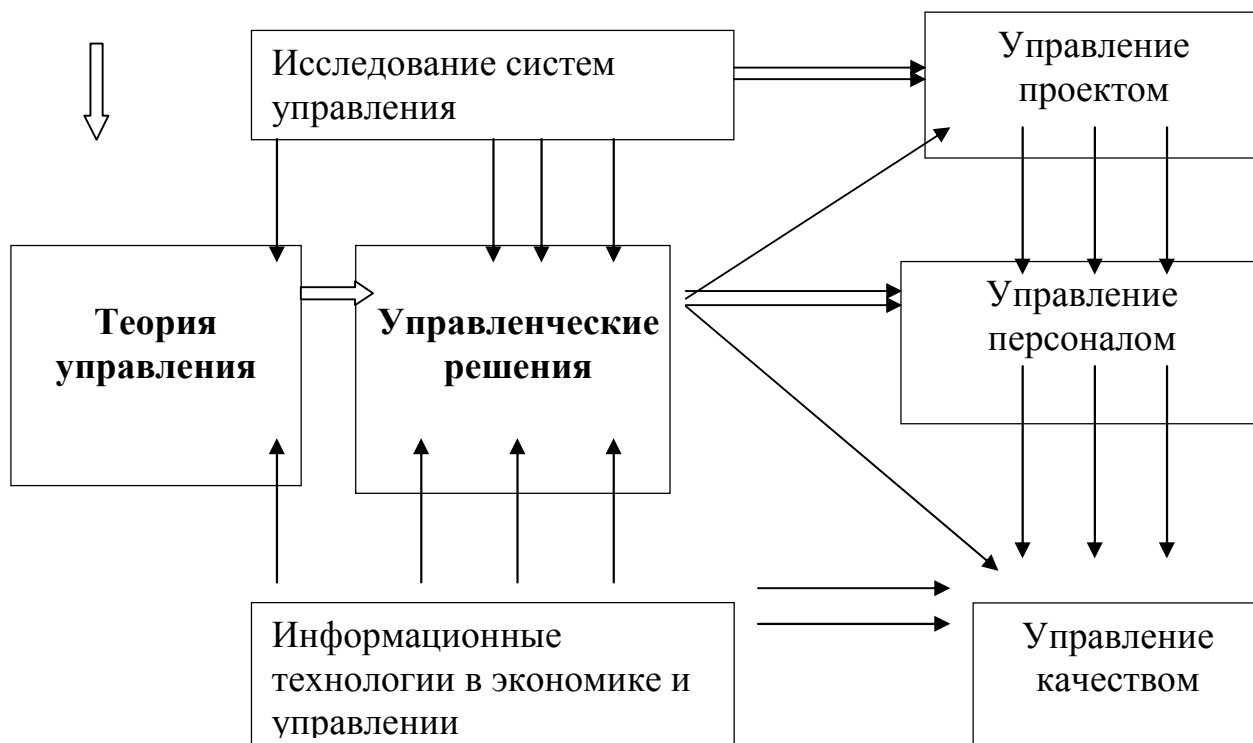


Рис.1. Системная взаимосвязь образовательных дисциплин в подготовке менеджера раскрывающих содержание комплексного понятия «Управление»

Теория управления

В системной взаимосвязи образовательных дисциплин входящих в государственный образовательный стандарт подготовки менеджера определяющее место занимает дисциплина «Теория управления».

Здесь «Теория управления» является базовой дисциплиной, на основе которой формируется дисциплина «Управленческие решения».

Необходимыми и поддерживающими дисциплинами являются «Исследование систем управления» и «Информационные технологии в экономике и управлении».

Прикладными дисциплинами, при изучении которых используются основные понятия, сформулированные в дисциплинах «Теория управления» и «Управленческие решения» являются «Управление проектом», «Управление качеством», «Управление персоналом».

Такой методологический подход к изучению вышеперечисленных дисциплин необходим для того, чтобы выработать у студента комплексное представление о взаимосвязанности образовательных дисциплин, объединенных понятием «Управление» и обеспечивающих студентам получение устойчивых теоретических знаний и выработку практических навыков и умений применения функций управления в различных областях деятельности менеджера, а также при написании:

- рефератов;
- контрольных работ;
- выпускных (дипломных) квалификационных работ.

В дисциплине «Теория управления» студенту раскрывается сущность, основные парадигмы и базовые категории теории управления, их эволюция в контексте развития гражданского общества и индивида, как главного объекта и цели управленческого воздействия.

В ней рассматривается задача управления организацией и его методологические основы. Показано структурирование организации, обоснованы функции управления, способы принятия решений, коммуникационные процессы в управлении. Раскрывается суть групповой динамики и стиля руководства для эффективности управления.

В рамках дисциплины последовательно рассматривается организация (или предприятие) как объект управления, анализируются общие характеристики организации, дается их классификация в соответствии со следующими критериями (форма собственности, численность сотрудников, принадлежность к различным секторам экономики, к тому или иному виду производства и т.д.).

На основе анализа различных моделей организации последовательно рассматривается «внешняя» и «внутренняя» среда организации, а также наиболее распространенные на практике организационные структуры управления (линейная, функциональная, линейно-функциональная, дивизиональная, целевая). Формулируется понятие «управление» и дается классификация функций управления.

Последовательно определяются «общие» функции управления (планирование, реализация, мотивация, контроль и общая координация процесса управления). Рассматриваются «конкретные» функции управления (ресурсами, процессами, результатами). Показана методология реализации как «общих», так и «конкретных» функций управления.

Далее последовательно рассматривается основное содержание образовательных дисциплин, представленных на рис.1.

Управленческие решения

В системе менеджмента дисциплина «Управленческие решения» является после основополагающей дисциплины «Теория управления» ведущей, так как решение любой проблемы прикладного менеджмента основано на методологии этой образовательной дисциплины.

В рамках данной дисциплины осуществляется:

- изучение методов обеспечения качества принимаемого управленческого решения в условиях неопределенности «внешней» и «внутренней» среды, с учетом факторов неопределенности производственной ситуации и риска вкладываемых инвестиций;
- изучение факторов (экономических законов, научных подходов и т.п.), влияющих на эффективность управленческого решения как основного условия достижения его конкурентоспособности;
- изучение технологии разработки, принятия, реализации и мотивации эффективного управленческого решения;
- изучение методов анализа, прогнозирования, оптимизации и экономического обоснования управленческого решения в рамках системы менеджмента.

Практика свидетельствует, что важное значение при принятии управленческих решений имеют системный, функциональный и ситуационный подход, обеспечивающие качество и эффективность принимаемых решений. Рассмотрение реальных ситуаций позволяет студентам оценить практическую ценность предлагаемых методов и целесообразность использования их в практической деятельности.

Дисциплинами, «поддерживающими» дисциплину «Управленческие решения» являются дисциплины:

- «Исследование систем управления»;
- «Информационные технологии в экономике и управлении».

Исследование систем управления

Важность изучения дисциплины: «Исследование систем управления» определяется необходимостью построения таких организаций (предприятий), которые обеспечивают выпуск конкурентоспособной продукции (изделий, услуг) на открытый рынок в нужном объеме и ассортименте.

Целью данной дисциплины является изучение характеристик системы управления: целей, функций, управленческих решений и структуры управления, а также современных методов исследования систем управления.

Изучение этих характеристик позволяет студенту познать и оценить сущность и тенденции развития системы управления любой организации, предвидеть ее возможности и перспективы, своевременно и оперативно ее совершенствовать в процессе выработки оптимальных управленческих решений.

Возрастающая роль исследования систем управления определяется развитием следующих тенденций в реальной практической деятельности самых различных организаций:

- продолжающаяся интеграция функций системного развития, маркетинга, менеджмента и формирования их достоверного контроля;
- усложнение технико-организационной среды как системной совокупности методов, технических и информационных средств управления;
- непрерывно изменяющиеся «внешние» и «внутренние» условия функционирования организации.

Исследования являются составной частью менеджмента организации и менеджеры должны понимать важность этой работы в деле повышения конкурентоспособности организации в настоящих экономических условиях.

В современном обществе информация становится стратегическим ресурсом. Чтобы получить доступ к любым источникам информации, необходимо владеть современными информационными технологиями.

Информационные технологии в экономике и управлении

Эта дисциплина направлена на системное изучение информационных технологий, чтобы любой пользователь-экономист, менеджер умел не только получать доступ к требуемой ему информации, но и смог бы переработать ее в форму, необходимую ему для выполнения своих профессиональных функций и, прежде всего, при принятии оптимальных управленческих решений.

Информационная технология - это совокупность методов, производственных процессов и программно-технических средств, объединенная технологическим процессом и обеспечивающая сбор, хранение, обработку, вывод и использование самой разнообразной информации для выработки оптимальных управленческих решений в условиях перманентного дефицита времени и всех видов ресурсов.

В процессе изучения студентом соответствующих разделов дисциплины рассматривается совокупность методов и производственных процессов экономических информационных систем, приемы, методы и мероприятия, регламентирующие проектирование и использование программно-технических средств для обработки данных в конкретной предметной области.

Раскрывается цель применения информационных технологий в управлении, направленная на снижение трудоёмкости использования информационных ресурсов, к которым относятся файлы и «базы данных», документы, тексты, графический материал, знания, аудио- и видеоинформация.

Показаны возможности технических средств состоящие из компьютера, устройств ввода-вывода, оргтехники, линий связи, оборудования локальных вычислительных сетей, взаимодействия с Интернет.

Обосновывается место и значение программных средств, обеспечивающих создание прикладных систем обработки информации и выработки оптимальных управленческих решений на этапах управления проектом при создании конкурентоспособной продукции, изделий, услуг.

Управление проектом

Понятие «Проект» объединяет разнообразные виды деятельности, характеризующиеся рядом признаков, наиболее общими из которых являются следующие:

- направленность на достижение конкретных целей и результатов;
- координированное выполнение многочисленных, взаимосвязанных действий с использованием ограниченных ресурсов (трудовых, материальных, финансовых, технических, технологических и т.д.);
- ограниченная протяженность во времени.

«Проект» обычно предполагает целый комплекс взаимосвязанных целей. Каждая часть «Проекта» должна быть подчинена достижению общей цели.

Дисциплина «Управление проектом» раскрывает перед студентом все особенности профессиональной деятельности по руководству ресурсами (трудовыми и материальными) путем применения методов, средств и эффективных управленческих решений для достижения заранее сформулированных целей в результате выполнения комплекса взаимосвязанных мероприятий при соблюдении определенных требований к срокам, бюджету и характеристикам ожидаемых результатов проекта.

Последовательно рассматривается функциональная структура управления проектами включающая:

- процессы инициации - принятие решения о начале проекта или его отдельного этапа;
- процессы планирования - определение практических схем достижения целей проекта;
- процессы исполнения - координация трудовых и других ресурсов во время реализации проекта;
- процессы управления – наблюдение, регистрация результатов и внесение необходимых коррективов;
- процессы завершения, регистрация достигнутых целей.

Управление качеством – часть общего менеджмента

Настоящая дисциплина, опираясь на фундаментальные подходы дисциплины «Теория управления» и «Управленческие решения», позволяет освоить системный подход к менеджменту, включая управление качеством.

Сферы профессионального применения «Управления качеством» многочисленны, однако их целесообразно разделить на три большие группы:

- Управление качеством на стадии производства продукции и услуг;
- Управление качеством на стадии потребления товаров и услуг;
- Управление качеством процесса труда.

Сферы профессионального применения дисциплины «Управление качеством» зависят от того, где реализуется идея обеспечения конкурентоспособности продукции. Управление качеством есть проблема комплексная, охватывающая все этапы жизненного цикла продукции (изделий), опирающаяся на математико-статистические, технико-экономические и информационные методы.

В рамках дисциплины «*Управление качеством*» рассматриваются также проблемы сертификации продукции – установления соответствия ее тем или иным стандартам (международным, региональным, государственным). Данная дисциплина неразрывно связана с методологией, рассматриваемой в дисциплинах «*Управление проектом*», «*Управление персоналом*».

В современных представлениях об управлении любой комплекс мероприятий, в результате которого к заданному сроку должна быть достигнута некоторая цель, - это создание конкурентоспособной продукции с необходимыми показателями конкурентоспособности (цена-качество), рассматривается как «Проект».

Управление проектом, как методология управления, так и управление качеством, является методической основой разумной реализации мероприятий экономического, технического, организационного и т.п. характера.

Управление персоналом

Важное место при реализации «Проекта» отводится управлению персоналом. Исполнители или команда проекта - это организационная структура проекта, создаваемая на период осуществления проекта либо одного из этапов жизненного цикла проекта. От того насколько правильно подобраны члены команды и насколько четко расписаны обязанности и полномочия членов команды, насколько они мотивированы для выполнения своих функций, зависит слаженность ее работы, а значит, и достижение поставленных целей.

Методология и принципы формирования мотивации работников к качественному труду является одним из главных вопросов менеджмента качества в целом для любой организации, и они рассматриваются в дисциплине «*Управление персоналом*».

Обязательным условием эффективности управления качеством является использование современной методологии управления персоналом. Все большее количество фактов и результатов исследований говорит о том, что на первое место по влиянию на долгосрочный успех организации (предприятия) выходит человеческий фактор.

Хорошо обученный, правильно организованный и мотивированный персонал определяет судьбу предприятия. Мотивация и обучение персонала приводят к созданию нового климата и изменению корпоративной культуры компании в направлении формирования производственных отношений на основе принципов TGM (Всеобщего управления качеством).

Рассматриваются основы организации управления, концепции управления персоналом, стратегии управления персоналом, технологии и методы управления персоналом.

Образовательная дисциплина «Управление качеством» знакомит также студента с методологией совершенствования управленческой деятельности в организации на основе эффективного управления персоналом:

- организацию заинтересованности всех уровней руководства;
- создание коллективного руководства;
- обеспечение коллективного участия всех сотрудников;

- создание групп по совершенствованию систем и процессов;
- обеспечение качества функционирования систем управления;
- формирование стратегии и улучшения деятельности организации;
- создание систем поощрения заслуг всех сотрудников.

Структура учебно-методического комплекса

Учебно-методический комплекс представляет собой совокупность взаимосвязанных и дополняющих друг друга разделов, способствующих студенту (обучаемому) в итоге пройти преддипломную практику, собрать необходимый материал и успешно выполнить выпускную квалификационную работу (рис.2.).

Раздел 1. Образовательная дисциплина Теория управления

На основе системного анализа классификационных моделей и структур организаций дается определение организации как объекта управления.

Рассматриваются наиболее распространенные структуры управления и проводится классификация функций управления.

Студенту представлена учебная программа по дисциплине и содержание рассматриваемых тем. Приведены контрольные тесты по проверке усвоения знаний по данному разделу I.

Раздел 2. Управленческие решения

Раскрывается понятие «Управленческие решения» и его основная цель.

Последовательно рассматриваются факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений и достигаемые при этом показатели качества и эффективности.

Дается классификация управленческих решений и анализируются факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений высокого качества.

Рассматриваются основные этапы разработки управленческого решения, а также принятие решений в условиях неопределенности и риска. Приводятся темы курсовых и контрольных работ по дисциплине «Управленческие решения».

Раздел 3. Преддипломная практика

Формулируется цель преддипломной практики и ее развернутое содержание, а также требования к оформлению отчета по практике.

Представлены примеры оформления заданий на преддипломную практику, предшествующую выпускной квалификационной работе (исходные данные, цель и подробный перечень задач, которые необходимо выполнить при прохождении практики).

К типовым заданиям представляется подробный перечень рекомендуемой литературы, который приведен после раздела I «Теория управления» и после раздела II «Управленческие решения», что в значительной степени облегчает работу студента, связанную с поиском необходимых литературных источников.

Раздел I

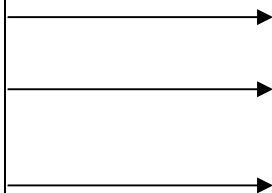
<p>Образовательная дисциплина «Теория управления»:</p> <ul style="list-style-type: none">- учебная программа;- обзорный лекционный материал;- контрольные тесты,- темы заданий на контрольные работы.
--

Раздел II

<p>Образовательная дисциплина «Управленческие решения»:</p> <ul style="list-style-type: none">- учебная программа;- обзорный лекционный материал;- контрольные тесты,- темы заданий на контрольные работы.

Раздел III

<p>Типовые задания на преддипломную практику:</p> <ul style="list-style-type: none">- цель практики,- содержание,- оформление отчета.



Раздел IV

<p>Типовые задания на выпускную квалификационную работу:</p> <ul style="list-style-type: none">- цель работы,- основные задачи,- оформление работы.

Рис 2. Структура учебно-методического комплекса «Теория управления» - «Управленческие решения»

Раздел 4. Выпускная квалификационная работа

Это завершающий этап формирования специалиста в результате ее успешной защиты студенту присваивается квалификация «Менеджер» по соответствующей специальности:

- «Менеджмент организации»;
- «Государственное и муниципальное управление».

В данном разделе даются развернутые требования к выпускной квалификационной работе, ее содержанию и оформлению.

Приводятся образцы заданий на выпускную квалификационную работу с учетом особенностей и специфики практической работы студента.

Раздел 1

1.1. Содержание дисциплины «Теория управления»

Введение

Современная наука об управлении как одна из основ менеджмента возникла и интенсивно развивается с появлением организаций и предприятий в современном понимании.

Сегодняшние организации отличаются от организации старого типа наличием большого числа крупных организаций, высокоразвитых, многопрофильных, а в таких организациях роль практического управления, опирающаяся на теорию управления, резко возрастает. Коллективная работа и рациональность, в основе которых профессиональное управленческое решение, стали стержнем организационной культуры современной фирмы (организации, предприятия).

Перечисленные выше причины оказали значительное влияние на возникновение принципиально нового характера управления организацией, на интенсивное развитие теории управления и ее практической реализации.

Одно из основных достижений современной науки об управлении состоит в том, что управленческие функции планирования работы и анализа производственной ситуации были отделены от самой работы.

Сегодня теория управления опирается на научные методы, включающие наблюдение, формулирование гипотезы, системную ориентацию и использование принципов математического, имитационного и информационного моделирования.

Современная наука в области принятия управленческих решений поднялась на качественно новый уровень, на ее основе разработаны эффективные управленческие технологии, позволяющие решать сложные управленческие задачи, характерные для современных организаций.

Значительную роль сыграло резкое увеличение объема информации, которую необходимо учитывать и правильно использовать при решении задач теории управления.

Современные компьютерные системы, развитое программное обеспечение позволяют оперативно собирать самую разнообразную информацию о процессах, происходящих в организации, обрабатывать по самым сложным алгоритмам и эффективно использовать в теории управления.

В подготовке менеджеров организации дисциплина «Теория управления» является одной из базовых и в рамках данной дисциплины последовательно рассматриваются следующие вопросы:

- организация как объект управления;
- системная классификация организаций как объектов управления;
- детальное рассмотрение структуры организации;
- внутренняя и внешняя среда организации и их влияние на процесс управления;
- анализ наиболее распространенных структур управления;
- понятие и классификация функций управления.

Такая структура образовательной дисциплины позволяет получить студенту необходимые теоретические знания, практические навыки и умения, которые могут быть полезны специалисту-менеджеру в областях:

- «Менеджмент организации»;
- «Государственное и муниципальное управление».

Среди специальных дисциплин государственного образовательного стандарта, обеспечивающего подготовку специалистов по направлению «Менеджер организации», дисциплина «Теория управления» занимает определяющее место.

Основной целью образовательной дисциплины «Теория управления» является предоставление студентам совокупности теоретических знаний в области управления организацией (предприятием), функционирующей в условиях рыночной экономики.

На основе приобретенных знаний студент должен:

- представлять место теории управления в выработке управленческих решений по оптимальному управлению ресурсами организации для получения конкурентоспособной продукции, изделий, услуг;
- уметь использовать основные положения теории управления, методологические подходы при решении практических задач образовательных дисциплин: *«Управление проектом»*, *«Управление качеством»*, *«Управление персоналом»*;
- представлять наиболее распространенные на практике структуры управления, область их применения, их достоинства и недостатки.

Все это в совокупности позволит студенту написать качественный реферат, курсовую работу и успешно сдать экзамены, подготовит студента к целенаправленному прохождению преддипломной практики, написанию выпускной квалификационной работы и успешной ее защиты с присвоением звания специалист в области «Менеджмент организации», «Государственное и муниципальное управление».

1.2. Учебная программа дисциплины «Теория управления»

Ниже представлены темы, охватывающие только основные разделы образовательной дисциплины «Теория управления», необходимые и достаточные студенту для дальнейшего изучения дисциплины «Управленческие решения».

Тема 1. Характеристика открытого рынка. Основополагающие проблемы теории управления в условиях рыночной экономики

Основные этапы создания конкурентоспособной продукции, изделий, услуг. Характеристика организации (предприятия) как объекта управления и их системная классификация.

Тема 2. Модели организаций с позиций теории управления

Характеристика «внутренней» среды организации и ее системный анализ с целью определения основных целей, структуры, технологии функционирования. «Внешняя» среда организации и ее характеристика.

Тема 3. Функции управления организацией (предприятием). Ресурсы управления и их эффективность

Планирование как функция управления. Основные задачи и виды планирования. Теоретические подходы к процессу планирования. Функции управления процессами производственными. Организация процесса как функция управления (принципы, основные этапы).

Тема 4. Классификация функций управления (общие и специфические)

Основные критерии классификации функций управления организацией. Основополагающие цели и формы управления, определяющие конкурентоспособность организации в условиях рыночной экономики. Анализ ресурсов управления и оценка их эффективности.

Тема 5. Классификация структур управления наиболее эффективные области применения. Достоинства и недостатки

Линейная структура. Функциональная структура. Линейно-функциональная структура. Дивизиональная и целевая структура управления.

Тема 6. Оценка эффективности систем управления в зависимости от целей и задач организации

Система управления и ее характеристики. Критерии оценки системы управления организации по этапам жизненного цикла продукции, изделий, начиная с предпроектных исследований, заканчивая утилизацией.

1.3. Образовательная дисциплина «Теория управления» (Обзорный лекционный материал)

В тезисной форме раскрывается содержание тем, представленных в разделе 1.2.

1.3.1. Организация (О) как объект управления

Существуют различные определения организации как объекта управления:

1. Организация – это группа людей различной квалификации, участвующих в производственном процессе, деятельность которых сознательно и целенаправленно координируется для достижения общей цели.
2. Организация - это совокупность групп людей, объединенных для достижения какой-либо цели, решения какой-либо задачи на основе принципов разделения труда, разделения обязанностей и иерархической структуры представляющих общественное объединение, государственное учреждение, предприятие различных форм собственности.

Общие характеристики организаций

1. Наличие общих целей и конкретных задач; владение определенными ресурсами для достижения соответствующих результатов (виды ресурсов – трудовые, финансовые, материальные, информационные).
2. Зависимость организации от «внешней» среды, которую определяют законодательная, правовая, социальная, экономическая, экологическая база.
3. Квалификационное разделение труда.
4. Образование иерархических разделений труда и функций управления.
5. Необходимость и наличие управляющего органа.

1.3.2. Классификация организаций («О»)

Для эффективного управления организацией важно знать, какое место занимает она в системе аналогичных объектов. Классификация организаций осуществляется в соответствии со следующими критериями:

- 1) формы собственности:
 - частные;
 - государственные и муниципальные;
 - акционерные.
- 2) численность занятых в производственном процессе (в зависимости от видов деятельности):
 - крупные;
 - средние;
 - малые
- 3) участие в различных отраслях экономики и секторах производства:
 - организации, занимающиеся добычей ископаемых;
 - организации обрабатывающей промышленности (машиностроения, автомобилестроения);
 - организации, оказывающие услуги (банки, страховые компании, образовательные учреждения);

- организации, занимающиеся информационными технологиями.
- 4) отношение к прибыли:
- коммерческие;
 - некоммерческие
- 5) принадлежность к основным структурным элементам общества:
- государственные организации;
 - организации гражданского общества;
 - национальные;
 - иностранные;
 - смешанные.

1.3.3. Модели организаций как объектов управления

Выделяют четыре типа моделей, отражающих эволюцию теоретических концепций, определяющих сущность самих организаций, роль и доминирующие функции менеджмента, а также критерии, применяемые для оценки эффективности их деятельности.

Первая модель - «модель механистической конструкции организации», согласно которой целями предприятия, чаще всего, являются максимизация прибыли, рентабельности, эффективности капитальных вложений.

Но в этой модели недостаточно учитывается роль и значение человеческого фактора в эффективной работе организации, в конкретном производственном процессе.

Вторая модель построена на определении «О» как коллектива, сформированного по принципу разделения труда.

Модель «О» строится исходя из главного положения теории о том, что важнейший фактор эффективности и производительности труда на предприятии – человек как социальный деятель.

Поэтому элементами модели являются такие составляющие, как 1) внимание к работающим; 2) их мотивация; 3) коммуникации; 4) участие в принятии решений.

Третья модель. В этой модели «О» представляется в виде сложной иерархической системы, тесно взаимодействующей с окружением «О», рассматривается в единстве ее составных частей, которые неразрывно связаны с внешним миром (как это показано на рис 3.).

Четвертая модель представляет предприятия как общественные организации, в деятельности которых заинтересованы различные группы как внутри, так и вне их границ.

Под влиянием изменений, происходящих в мировой и отечественной экономике, появляются новые формы интеграции организаций, которые повышают их конкурентоспособность.

Примером могут быть ФПГ - финансово-промышленные группы, которые объединяют:

- промышленные предприятия;
- исследовательские организации;
- торговые фирмы;

- банки и другие финансовые институты;
- инвестиционные фонды;
- страховые компании.

Внешняя среда «О»

среда косвенного воздействия



Рис 3. Взаимодействие организации с «внешней» средой

В международном масштабе это межнациональные монополии, межнациональные правовые и силовые структуры, которые определяют жизнедеятельность не только каких-либо групп населения, но и целых народов и государств (ООН, ВТО, ОПЕК, ЕС, МВФ).

1.3.4. Внутренняя среда «О» (или внутренние переменные «О»)

1. Цели организации - конкретные конечные состояния систем или желаемый результат, который стремится добиться группа индивидуалов, работающая вместе.
2. Структура организации – это логическая взаимосвязь и взаимозависимость уровней управления и подразделений, построена в форме, позволяющей наиболее эффективно достигать поставленных целей.
3. Задача «О» - это предписанная работа, которая должна быть выполнена. Различают три категории:
 - работа с людьми;
 - работа с предметами;
 - работа с информациейили в совокупности всех этих видов работ при реализации производственного процесса получения конкретных изделий, продукции, товаров, услуг.

Технология – это операции преобразования сырья (труд, информация, материалы в конечные продукты изделия или услуги).

Технология, применяемая в «О» зависит от отраслевой принадлежности и типа производства (единичное, мелкосерийное, массовое).

1.3.5. Характеристики состояния «внешней» среды

1. Вязкость – количественная мера усилий, необходимых для целенаправленного перемещения, концентрации и освоения в производстве единицы материальных финансовых и информационно-технологических ресурсов.
2. Степень взаимосвязанности факторов внешней среды – это уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы.
3. Сложность «внешней» среды - это число факторов, на которые «О» обязана реагировать, а также уровень вариантивности каждого фактора.
4. Подвижность «внешней» среды – это скорость, с которой происходят изменения в окружении «О».
5. Неопределенность «внешней» среды зависит от количества информации, которой располагает «О» по конкретному фактору, а также от ее точности и достоверности.

1.3.6. Структура организации («О»)

Структура - это совокупность взаимосвязанных функциональных подразделений или уровней управления и функциональных областей.

Структура должна соответствовать целям организации и обеспечивать их эффективное достижение.

Производственная структура предприятия («П») - это совокупность основных, вспомогательных и обслуживающих подразделений, обеспечивающих переработку «входа» системы в ее «выход» - готовый продукт с параметрами, заданными в бизнес-плане. (Рис 4.)

Характер построения подразделений «О», их количество определяется формами организации производства:

- специализаций по отраслям экономики;
- концентрацией (полный производственный цикл);
- кооперированием (с другими предприятиями);
- комбинированием.

1.3.7. Подходы к классификации организационных структур («О» или «П»)

1. Типы организационных структур по взаимодействию с «внешней» средой:

- механистическая (линейная, функциональная, линейно- функциональная, дивизиональная структуры управления)
- органическая (матричная структура управления)

2. Типы организационных структур по взаимодействию подразделений между собой:

- традиционная организационная структура (линейная, функциональная, линейно-функциональная)
- дивизиональная (по продукту; по потребителю; по рынку)
- матричная (как разновидности: инновационная, бесструктурная)

3. Типы организационных структур по взаимодействию с человеком:

- корпоративная;
- индивидуальная.

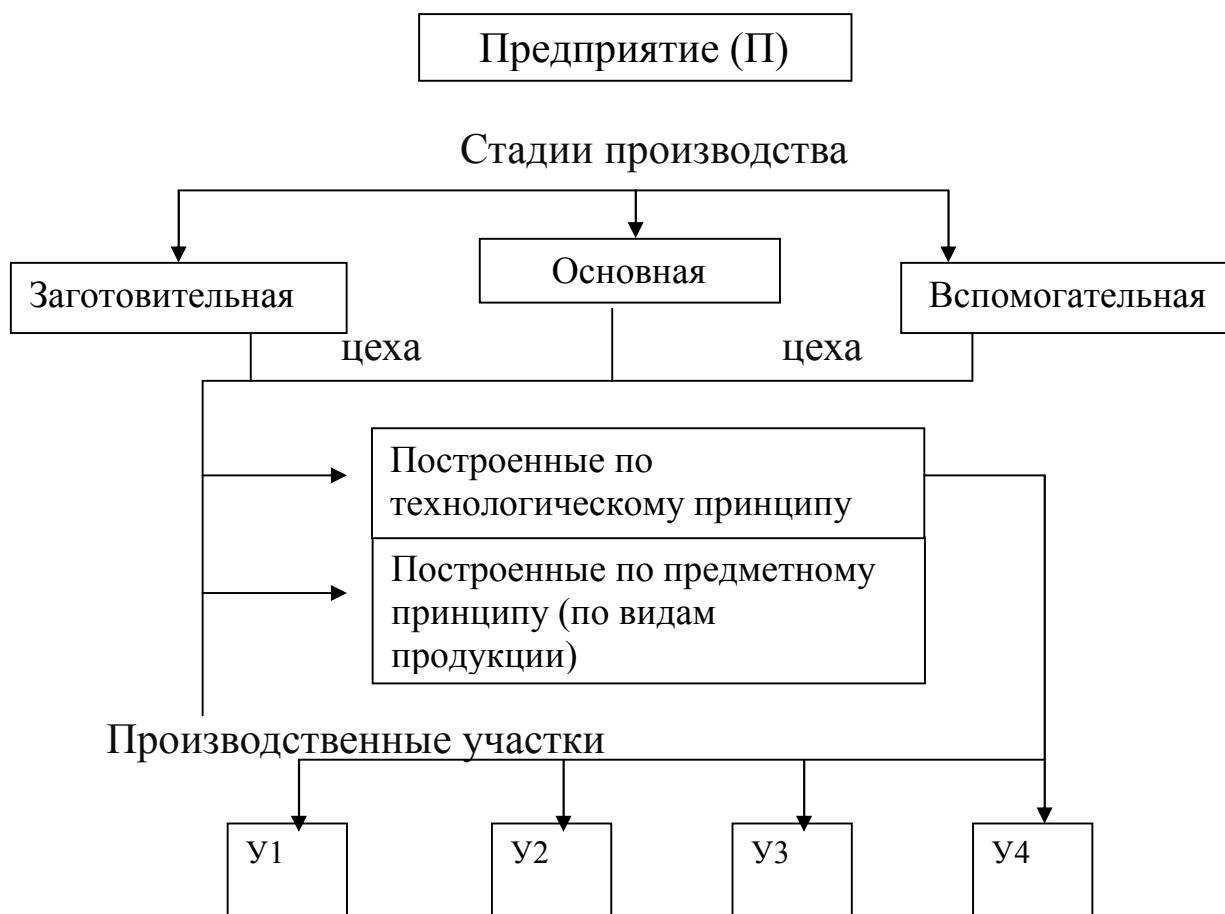


Рис 4. Производственная структура предприятия

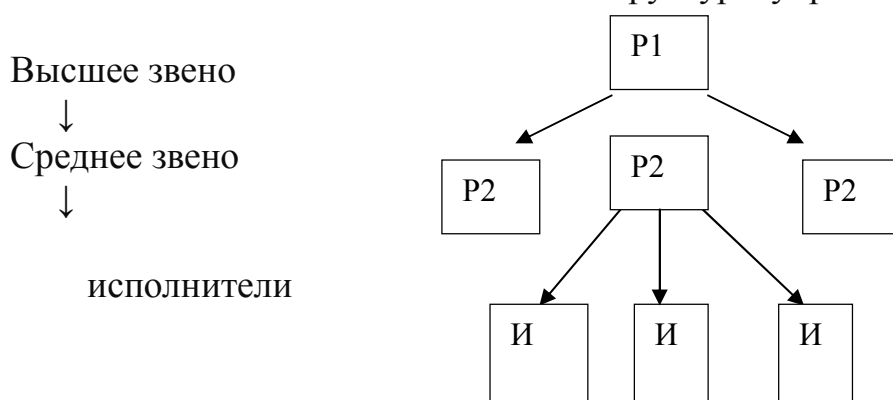
1.3.8. Классификация структур управления

Существующие типы организационных структур управления отличаются способом реализации и преобладанием линейных или функциональных взаимосвязей.

В соответствии с этим выделяют следующие типы структур:

- линейный;
- функциональный;
- линейно-функциональный;
- дивизиональный;
- целевой (матричный);

Линейный тип структуры управления



Достоинства:

- установление четких и простых взаимосвязей между подразделениями организационной структуры;
- получение подчиненными непротиворечивых и увязанных между собой заданий и распоряжений;
- полная ответственность каждого руководителя за результаты работы;
- обеспечение единства распорядительства.

Недостатки:

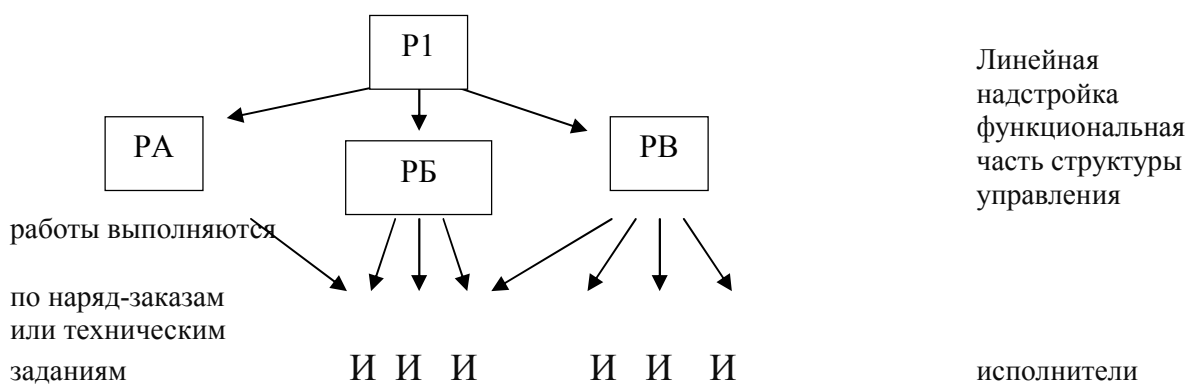
- руководитель должен быть компетентным во всех областях, но подобрать таких руководителей трудно;
- неизбежная перегрузка руководителей.

Применение:

- в небольших организациях с ограниченным количеством работающих.

Функциональный тип структуры управления

Преобладает функциональная форма связей, которая характеризуется выделением специалистов и подразделений, хорошо знающих конкретные области производства и управления и принимающих в этих областях обоснованные и оптимальные решения.



Достоинства:

- повышение компетентности руководства вследствие привлечения квалифицированных специалистов по отдельным областям управления;
- повышение гибкости структуры управления.

Недостатки:

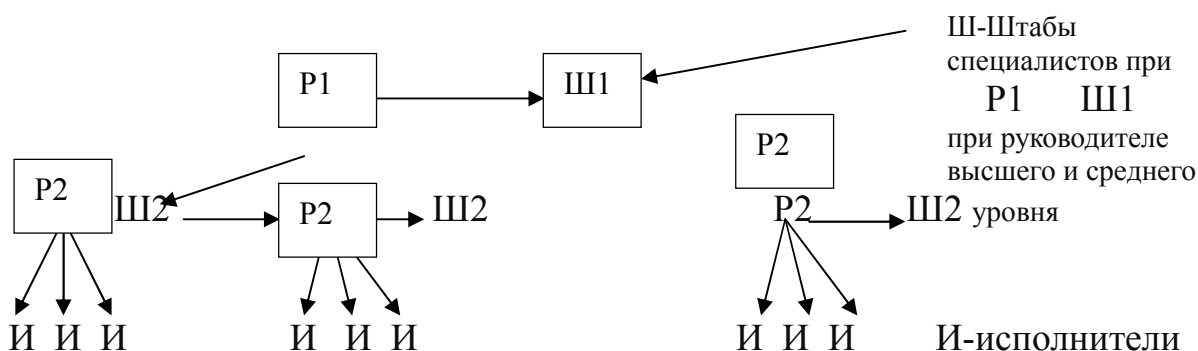
- нарушается единство распорядительства и принцип единоначалия, т.к. исполнитель может получать указания от нескольких функциональных руководителей.

Применение:

- в организациях, где существует достаточно четкое разграничение прав и ответственности руководителей;
- в научно-исследовательских и проектных организациях.

Линейно – функциональный тип структуры управления

Является основным базовым типом структур. Не существует функциональных структур, не дополненных линейными связями.



Достоинства:

- особенно эффективен при решении повторяющихся, неизменных в течение длительного времени задач;
- обеспечивает максимальную стабильность организации;
- создает наиболее благоприятную основу для формальной регламентации полномочий и ответственности исполнителей.

Недостатки:

- не всегда обладает необходимой гибкостью и приспособляемостью при возникновении новых задач;
- не обеспечивает координацию деятельности организации по внедрению новых программ.

Применение:

- создание штабов (Ш), состоящих из управленческих подразделений (отделов, бюро, групп, служб), которые специализируются на выполнении какого-то одного вида управленческой деятельности (управление технологическими процессами, планирование, диспетчерская служба).

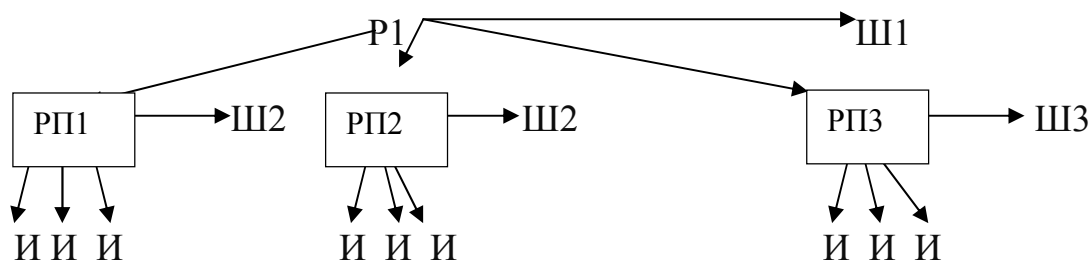
Дивизиональный тип структуры управления (КФУ)

Чтобы справиться с новыми проблемами, обусловленными:

- размером фирмы или организации;
- диверсификацией производства;
- изменением внешней среды (законодательной, правовой, нормативной базами) предприятия – корпорации разработали дивизиональную организационную структуру управления, в соответствии с которой сложная линейно-функциональная структура делится на достаточно автономные, относительно самостоятельные блоки.

Владение блоков происходит:

- по видам продукции, товаров, услуг;
- географическим регионам;
- по типам потребителей.



РП1, РП2, РП3 - руководители производств или дивизионов,
Ш1, Ш2, Ш3-штабы,
И – исполнители.

Достоинства:

- позволяет крупной фирме использовать преимущества малого бизнеса;
- быстрее и более гибко, чем при использовании линейно-функциональной структуры, реагировать на изменения условий конкуренции.

Недостатки:

- увеличение управленческих затрат вследствие дублирования одних и тех же видов работ;
- замедленность решения перспективных крупных задач, особенно в области НТП (научно-технического прогресса) инновационных наукоемких технологий.

Применение:

- сбытовые организации в различных регионах;
- организация крупных банков и страховых компаний;
- организация филиалов производств в различных регионах.

Целевой (матричный) тип структуры управления

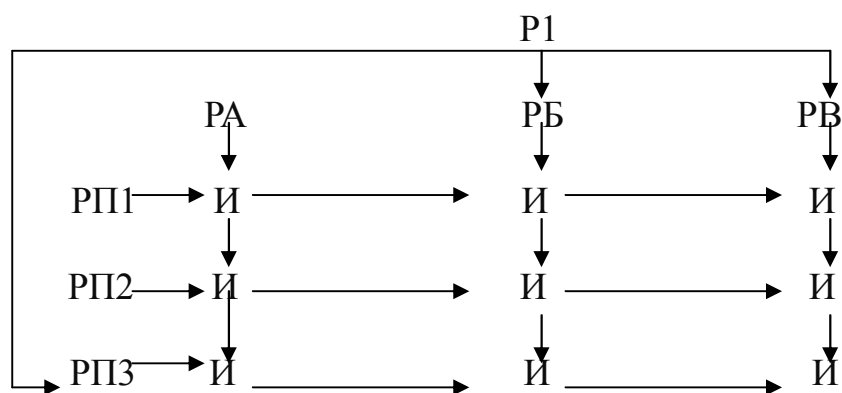
В динамичных, быстроменяющихся сложных производствах необходим развитый координационный механизм различных структур управления.

Повышение эффективности линейно-функционального и дивизионального типов структур достигается за счет наделения их новыми, высокодинамичными элементами целевого управления, к которым относятся:

- программно-целевые;
- проблемно-целевые;
- проектные;
- матричные структуры.

В матричном виде структуры организации существует двойное подчинение работников:

- руководителю проекта (РП), программы;
- функциональному руководителю подразделения (РА).



РА, РБ, РВ – функциональные руководители подразделений;
РП1, РП2, РП3 – руководители проектов;
И – исполнители.

Достоинства:

- позволяет достичь большой гибкости;
- дает возможность перераспределять трудовые ресурсы;
- координировать различные типы деятельности.

Недостатки:

- ее сложность;
- нарушение принципа единоначалия.

Применение:

- во многих отраслях промышленности;
- в банковском деле;
- в больницах, лечебных учреждениях;
- в учебных заведениях различного уровня.

1.3.9. Понятие и классификация функций управления (ФУ)

Функция управления – это направление или вид управленческой деятельности, характеризующийся обособленным комплексом задач и осуществляемый специальными приемами и способами.

В определении функций получил распространение подход, направленный на выделение общих и конкретных или специальных функций.

Общие рассматриваются как функции обязательные к исполнению в любой организационной системе.

Конкретные – это функции, отражающие специфику той или иной организационной системы.

Общие функции управления представлены на рис 5.

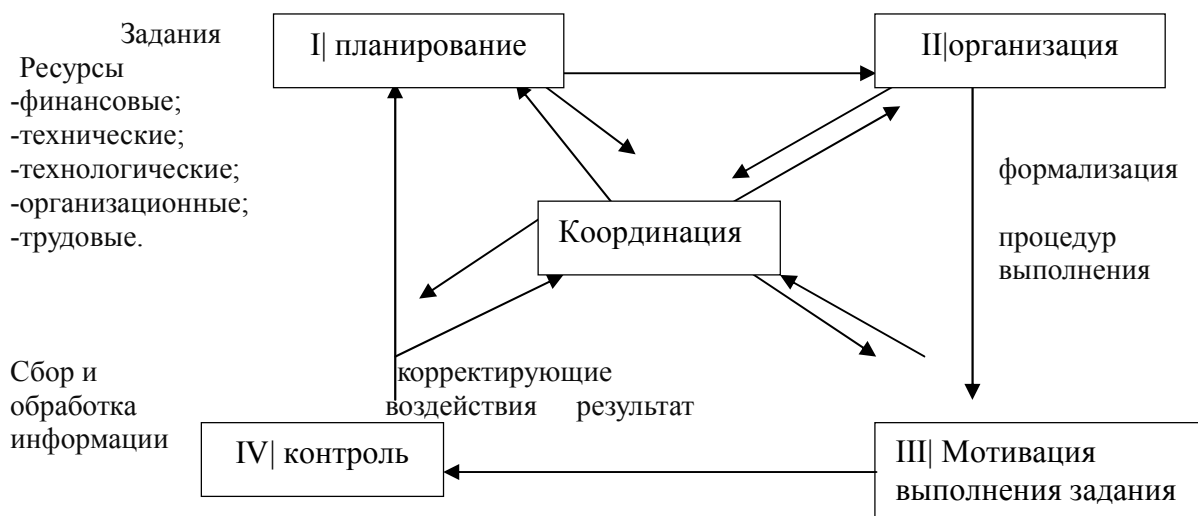


Рис 5. Общие функции управления

I. *Планирование* – это непрерывный процесс установления и конкретизации развития всей организации и ее структурных подразделений, определение средств их достижения и сроки.

II. *Организация* непосредственно связана с систематизацией многих задач, формальных взаимоотношений людей, их выполняющих.

III. *Мотивация* – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения целей.

IV. *Контроль* – установление норм, измерения полученных результатов и проведение корректирующих воздействий.

Конкретные функции управления (КФУ)

КФУ связаны со спецификой объекта управления.

Выделение конкретных КФУ необходимо для: 1) организации управления, 2) формирования штатов, 3) организационной структуры.

В качестве объектов управления могут выступать: 1. Ресурсы; 2. процессы. 3. Результаты.



1. Функции управления (ресурсами):
 - материальными;
 - трудовыми;
 - финансовыми;
 - информационными;
 - технологическими.
2. Функции управления (процессами):
 - управление материально-техническим снабжением;
 - основным производством;
 - вспомогательным производством;
 - совершенствование управления;
 - управление сбытом;
 - управление маркетингом.
3. Функции управления (результатами):
 - управление качеством (ПИТУ);
 - управление производительностью;
 - управление затратами.

Основной целью управления, как показано на рис 6, является обеспечение [Ц-К] - показателя конкурентоспособности продукции, изделий, товара, услуг (ПИТУ), где Ц- цена; К- качество.



Рис 6. Показатели конкурентоспособности ПИТУ

Планирование – как функция управления

Задачи планирования:

1. Обеспечение целенаправленного развития организации в целом и всех ее структурных подразделений в частности.
2. Перспективная ориентация и раннее распознавание возникновения проблем развития.
3. Координация деятельности структурных подразделений и работников «О».
4. Создание объективной базы для эффективного контроля результатов деятельности.
5. Стимулирование трудовой активности работников «О».
6. Информационное обеспечение работников «О».

План – основа деятельности «О» любой формы собственности и размеров.

Виды планирования:

- продуктово - тематическое планирование (обновление продукции, совершенствование технологии);
- ресурсное планирование;
- календарное планирование;
- стратегическое планирование;
- тактическое планирование.

Процесс планирования независимо от вида планов включает три этапа:

- постановку задачи планирования;
- разработку плана;
- реализацию планового решения.

Организация выполнения задания коллективом как функция управления

Организация – это процесс создания структуры предприятия, которая дает возможность людям эффективно работать вместе для достижения общих целей.

Основными задачами организации являются:

- формирование структуры организации исходя из размера предприятия, его целей, технологии, персонала и других переменных;
- установление конкретных параметров, режимов работы подразделений, отношений между ними;
- обеспечение деятельности организации ресурсами (трудовыми, финансовыми, материальными).

Этапы функции организации:

1. Построение организационной структуры: выделение подразделений, определение их состава, задач и функций.
2. Установление соподчиненности и взаимосвязей.
3. Обеспечение этих взаимоотношений.

Принципы осуществления функции организации:

- неразрывная связь с целями предприятия;
- разделение труда и объединение исполнителей в управляемые рабочие группы;
- координация различных видов деятельности, порученных каждой группе исполнителей;
- единство цели – каждая группа и конкретный исполнитель должны работать на общую цель;
- использование эффективных норм управляемости (количество сотрудников, которыми может эффективно управлять один менеджер).

Функции мотивации

Мотивация – процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей предприятия или организации.

Принципы мотивации:

1. Установление четких целей, задач и знание их исполнителями;
2. Увязка целей и вознаграждения, определение критериев оценки работы;
3. Гласность. Наличие «обратной» связи;
4. Создание благоприятных условий для эффективной работы и здорового производственного климата;

5. Единство моральных и материальных методов стимулирования и их сочетание;
6. Учет личных качеств работников;
7. Использование преимущественно положительных стимулов.

Функция контроля

Контроль – это постоянный процесс, обеспечивающий достижение целей «О» путем своевременного обнаружения возникающих в ходе производственно-хозяйственной деятельности новых объектов управления и изменений внешней среды.

Контроль – это процесс обеспечения достижений организацией своих целей. Он состоит из установления: 1) норм (стандартов), 2) измерения полученных результатов, 3) проведения необходимых корректирующих мер.

Объектами контроля выступают предприятия, организации, фирмы и т.п.

Предметами контроля являются производственные процессы, в том числе и конкретная продукция, изделия.

Субъектами контроля могут выступать менеджеры отделы технического контроля, государственные органы.

Главные инструменты выполнения функции контроля:

- 1) наблюдение, 2) проверка всех сторон деятельности, 3) учет, 4) анализ.

Виды контроля

1. По стадии производственного процесса различают: входной, операционный, контроль готовой продукции, условий ее хранения.
2. В зависимости от субъекта контроля выделяют: самоконтроль, контроль менеджером, контрольным мастером ОТК, инспекционный контроль, государственный, международный.
3. По степени объема контроля: сплошной, выборочный.
4. По режиму контроля: усиленный, нормальный.
5. По степени механизации: ручной, механизированный, автоматизированный, автоматический.
6. По способу получения и обработки информации: регистрационный, статистический, расчетно-аналитический.
7. По периодичности выполнения контрольных операций: непрерывный, периодический.
8. По времени контроля: предварительный, текущий, заключительный.

1.4. Список рекомендуемой литературы

Методические указания

В список рекомендаций литературы включены самые последние, имеющие гриф учебника или учебных пособий Министерства образования РФ издания, которые могут быть использованы студентами при написании:

- рефератов;
- контрольных работ;
- выпускных (дипломных) квалификационных работ, а также при подготовке к экзаменам по дисциплине «Теория управления».

Для удобства пользования и практической ориентации студента каждому литературному источнику дана краткая аннотация его содержания.

Это позволяет студенту сократить время поиска необходимой литературы, целенаправленно ориентироваться в большом количестве литературных источников и обоснованно применять их в практической деятельности.

1. Теория управления: Учебник / Под ред. Ю.В. Васильева 2-е изд., перераб. и доп. М: ЮНИТИ, 2008, 608 с.

Рассматриваются сущность управления организацией и его методологические основы, структурирования организации, функции управления, основы принятия решений, коммуникационные процессы в управлении, групповая динамика и стиль руководства, власть и влияние руководителя, эффективность управления, методы и приемы самоменеджмента. Содержится систематизация богатейшего материала, имеющегося в отечественной и зарубежной науке (1-е изд. 2003 г.). К учебнику подготовлен практикум.

2. Практикум по теории управления: Учебник / Под ред. Ю.В. Васильева. 2-е изд., доп. М.: ЮНИТИ, 2007, 304 с.

Рассматриваются применение положений теории управления на практике. Систематизируется материал по отечественному и зарубежному опыту менеджмента. Содержатся теоретические выводы по курсу «Теория управления», вопросы для обсуждения, контрольные вопросы, ситуации из отечественной практики для уяснения взаимосвязи явлений в реальной управленческой деятельности, глоссарий (1-е изд.- 2003 г.).

Во второе издание включен раздел 10 «Самоменеджмент».

3. Грядовой Д.Н., Кикоть В.Я. Социальное управление и управленческие решения: Теория, методология, практика. М.:ЮНИТИ, 2008, 264с.

Рассмотрены общие принципы социального управления и основные концепции управленческого решения как на теоретическом, так и на практическом уровне. Особое место отводится идее системности исследования процесса принятия решения. Это позволяет на научной основе успешно решать как общие, так и конкретные задачи, встающие в ходе управленческой деятельности, внедрять наиболее эффективные методы и, тем самым, добиваться высокого уровня оптимизации процессов социального управления.

Рассматриваются природа и роль решений в системе управления, организация и технология процесса принятия решений, возможности обоснования, оптимизации и прогнозирования их последствий с помощью современных методов моделирования и экспертных оценок.

4. Игошин Н.В. Инвестиционный менеджмент. Учеб. пос. М.: ЮНИТИ, 2008, 386 с.

Рассмотрены вопросы определения инвестиционного климата в местах намечаемого строительства объектов: суженный подход, факторный или расширенный подход и рисковый подход. Изложено определение инвестиционного климата на основе фундаментального анализа макроэкономических аспектов экономики.

5. Игнатьева А.В., Максимов М.М. Исследование систем управления. Учеб. пос. М.: ЮНИТИ, 2008, 167 с.

В учебном пособии раскрывается роль анализа в исследовании систем управления организаций дается классификация методов исследования, рассматриваются научные подходы к анализу и проектированию целей и функций управления, а также к исследованию и проектированию структур управления и управленческих решений.

Второе издание дополнено материалами по использованию комплексированных методов исследования, социологических исследований, социально-экономического экспериментирования, диагностики систем управления.

6. Коробко В.И. Теория управления. Учеб. пос. М.: ЮНИТИ, 2008, 383 с.

Учебное пособие состоит из трех частей. В первой части «Основы теории управления» изложены сущность и содержание теории управления, ее методологические основы, функции, принципы и методы управления, а также дана организационная структура управления предприятием. Во второй части «Управленческие решения, коммуникации, лидерство и руководство в организации» рассмотрены способы принятия управленческих решений, коммуникационные процессы в управлении, основы кадровой политики на предприятии, информационные технологии и программные средства системы управления, основы менеджмента. В третьей части «Система государственного управления» приведены основы системы государственного управления: системность государства; государственное управление как способ реализации государственной власти; структура государственного аппарата; управленческая деятельность и государственный режим и др.

7. Мухаев Р.Т. Теория управления. Учебник. М.: ЮНИТИ, 2008, 486 с.

Раскрываются сущность, основные парадигмы и базовые категории теории управления, их эволюция в контексте развития гражданского общества и индивида как главной ценности управленческого воздействия. Методология и логика учебника опирается на ряд теоретических допущений, позволяющих проанализировать доктринальные, методологические и организационные проблемы разработки и принятия управленческих решений, анализ их альтернатив. В качестве основополагающих принципов анализа различных

систем и видов управления рассматриваются условия и факторы эффективной работы менеджера, организационной культуры и стиля управления. Понять логику развития институциональной структуры и технологию управления можно лишь в контексте социокультурной традиции, определявшей формы и способы управляющего воздействия, а также принципов организации государственной службы и моделей государственного аппарата. Эти механизмы задают динамику адаптации институтов управления и их функций к нуждам конкретного общества.

8. Медынский В.Г. Инновационный менеджмент. Учебник. М.: ИНФРА-М, 2008, 295 с.

В учебнике дается характеристика инновационного процесса как объекта управления, его структура, раскрывается содержание инновационного менеджмента, рассматриваются внешние и внутренние факторы, влияющие на процесс освоения инноваций. Изложен механизм системы управления инновационными организациями, рассказано о порядке создания, принципах функционирования, реструктуризации и реинжиниринга инновационных предприятий. Большое внимание уделяется организационным структурам инновационного менеджмента.

9. Мишин В.М. Исследование систем управления Учебник. М.: ЮНИТИ, 2008, 680 с.

Дается характеристика систем управления как объектов исследования. Рассматриваются основы методологии, методики и практики их исследования, включающие базовые методологические подходы и положения, принципы, методы, вопросы планирования, организации, методики и практики проведения исследования систем управления, уделяется внимание решению исследовательских проблем в ряде подсистем систем управления.

10. Инновационный менеджмент. Учеб. пос. / Под ред. Л.Н. Оголевой. М.: ИНФРА-М, 2008, 238 с.

В учебном пособии рассматриваются теоретические закономерности и практические основы инновационного менеджмента, описывается вся цепочка инновационного управления – от возникновения идеи до ее реализации.

Центральное место занимает инновационный проект, финансово-инвестиционный комплекс направлений развития инновационной деятельности. Обсуждаются вопросы организации инновационного проекта и управления им, методы его анализа и оценки.

11. Риск-менеджмент инвестиционного проекта Учебник. / Под ред. М.В. Грачевой. М.:ЮНИТИ, 2008,544 с.

Излагаются основы риск-менеджмента инвестиционных проектов, общие вопросы управления риском. Представлены основные этапы управления риском инвестиционного проекта, известные подходы к классификации проектных рисков; качественно охарактеризованы и классифицированы инструменты управления проектными рисками. Изложены основные экономико-математические модели управления риском инвестиционных проектов, включая методы анализа чувствительности, сценарный подход, имитационное моделирование.

Рассмотрены новые подходы в проектном риск-менеджменте, аудит инвестиционных проектов, реальные опционы, методы нечеткой математики, модели на основе методов анализа иерархических систем и на основе концепции риска как ресурса.

12. Управление финансовой деятельностью предприятий (организаций). Учеб. пос. В.И. Бережной и др. М.: Финансы и статистика, ИНФРА-М, 2008, 336 с.

Пособие раскрывает основные положения управления финансовыми процессами и явлениями на предприятии, содержит рекомендации, приемы и методы совершенствования финансовой политики организации, учит постановке стратегических и тактических целей в организации, решению задач финансовой политики в управлении, способствует углубленному освоению теоретического материала и повышению уровня практических навыков в области управления финансами предприятий.

13. Финансовый менеджмент в организации. Теория и практика. Учеб. пос. Н.Н. Никулина, Д.В. Суходоев и др. М.: ЮНИТИ, 2008, 460 с.

Освещаются теоретические основы финансового менеджмента. Дается комплексное представление о принципах управления капиталом и дивидендной политике, методах оценки стоимости и регулирования достаточности капитала организации. Приводятся характеристики денежных потоков как объекта управления в бизнесе, классификация, методы измерения и направления их оптимизации. Освещаются вопросы управления инвестиционной политикой, составлена и прокомментирована концептуальная модель ее формирования, алгоритм оптимизации инвестиционного портфеля. Подробно рассматриваются также такие основные темы как финансовое планирование и бюджетирование, элементы налогового менеджмента, роль финансового анализа и контроля в принятии управленческих решений, сущность банкротства и финансовой реструктуризации, структуры плана финансового оздоровления организации. Даются решенные варианты практических ситуаций финансового менеджмента и тесты (с ответами).

14. Филосова Т.Г., Быков В.А. Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность. Учеб. пос. М.: ЮНИТИ, 2008, 295 с.

Рассматриваются проблемы трансформации конкуренции на современных мировых рынках и использования новых моделей управления конкурентоспособностью. В основе пособия – четкое, системное, методически выверенное изложение теоретических основ конкуренции. Отражены научно-методологические и практические вопросы, связанные с проблемами управления конкурентоспособностью на мировых товарных рынках, теорией и практикой продвижения товаров, оценкой конкурентоспособности в стратегических решениях, менеджментом конкурентоспособности нового товара и др.

15. Ясенев В.И. Информационные системы и технологии в экономике. М.: ЮНИТИ, 2008, 560 с.

Рассматриваются информационные процессы в экономике, их состав и особенности функционирования в комплексных системах управления

предприятием, в финансовом менеджменте, бухгалтерском учете, банках, страховых компаниях, налоговых органах, таможенном деле, коммерции, казначействе. Особое внимание уделяется техническому, технологическому, информационному и программному видам обеспечения с учетом потребностей экономистов в условиях работы в автоматизированных информационных системах.

1.5.1. Контрольные тесты по разделу «Теория управления»

Вышеприведенные контрольные тесты позволяют студенту:

- проверить устойчивость полученных знаний;
- оценить возможность применения знаний к своей практической деятельности;

Прогнозировать возможность успешной сдачи экзамена;

- выявить разделы дисциплины, которые следует повторить еще раз.

Контрольные тесты по проверке усвоения знаний по разделу «Теория управлений» содержат несколько (3) вариантов ответа. Один из них наиболее верный. Укажите, какой это вариант и дайте обоснование.

1. Организация как объект управления - это:

- А. Совокупность людей, объединенных для достижения какой-либо цели;
- Б. Это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели;
- В. Общественное объединение специалистов.

2. Какие критерии используются при классификации организаций как объектов управления:

- А. По форме собственности;
- Б. По численности занятых;
- В. По принадлежности к основным структурам и элементам общества.

3. «Внутренняя» среда организации определяется:

- Структурой организации;
- Целями организации;
- Основными фондами организации.

4. «Внешняя» среда организации это:

- А. Государственные и местные органы управления;
- Б. Поставщики материальных и трудовых ресурсов;
- В. Законодательные и нормативно-правовые факторы.

5. «Внешняя» среда организации характеризуется:

- А. Сложностью;
- Б. Подвижностью;
- В. Стабильностью.

6. Структура организации как объекта управления это:

- А. Совокупность взаимосвязанных по технологическому принципу подразделений;
- Б. Совокупность иерархических уровней управления;
- В. Набор функциональных областей (структурных единиц).

- 7. Организационные структуры предприятия подразделяются по:**
- Формам взаимодействия с «внешней» средой;
 - Взаимодействию подразделений между собой;
 - Иерархии подчиненности.
- 8. Достоинствами линейного типа структуры управления являются:**
- А. Четкие и простые взаимосвязи между подразделениями организации;
 - Б. Обеспечение единства распорядительства;
 - В. Облегченный режим работы руководителя.
- 9. Достоинствами функционального типа структуры управления являются:**
- А. Повышение гибкости структуры;
 - Б. Отсутствие единства распорядительства;
 - В. Повышение общей компетентности руководства.
- 10. Преимущества линейно-функционального типа структуры управления:**
- А. Обеспечивает максимальную стабильность организации;
 - Б. Широкая регламентация полномочий и ответственности;
 - В. Недостаточная координация деятельности организации при внедрении инноваций.
- 11. Преимущества дивизионального типа структуры управления:**
- А. Быстрое реагирование на изменения условий конкуренции;
 - Б. Расширение управленческих затрат;
 - В. Инерционность решения крупных задач.
- 12. Достоинства матричного типа структуры управления:**
- А. Достигается максимальная гибкость управления;
 - Б. Деформация принципа единоначалия;
 - В. Возможность координации различных видов деятельности.
- 13. Функция управления это:**
- А. Вид управленческой деятельности;
 - Б. Специальные приемы и способы достижения поставленной цели;
 - В. Специфика той или иной организационной системы.
- 14. Общие функции управления - это:**
- А. Планирование;
 - Б. Координация;
 - В. Маркетинг.
- 15. Конкретные функции управления - это:**
- А. Управление ресурсами;
 - Б. Управление процессами;
 - В. Управление информацией.
- 16. Планирование как функция управления - это:**
- А. Обеспечение целенаправленного развития организации в целом и всех ее структурных подразделений;
 - Б. Взаимодействие с «внешней» средой;
 - В. Создание объективной базы и методического обеспечения для эффективного контроля.

17. Основные этапы планирования:

- А. Постановка задачи и выбор целей;
- Б. Разработка плана и реализация;
- В. Корректировка плана.

18. Организация как функция управления и ее основные задачи:

- А. Формирование структуры предприятия;
- Б. Обеспечение деятельности организации необходимыми ресурсами;
- В. Взаимодействие с внешней средой управления.

19. Принципы мотивации как функции управления - это:

- А. Установление четких целей, критериев оценки и размеров вознаграждения;
- Б. Единство моральных и материальных методов стимулирования деятельности сотрудников;
- В. Внедрение субъективных методов управления.

20. Контроль как функция управления состоит из следующих этапов:

- оценка достигнутых результатов, сравнительный анализ достигнутых результатов с плановыми;
- выработка управляющих воздействий и рекомендации менеджеру.

**1.5.2. Курсовая (контрольная) работа по разделу «Теория управления»
Требования к оформлению материалов**

1. Все вопросы должны быть сформулированы теоретически в соответствии с материалами, изложенными в лекциях.
2. Каждый вопрос должен быть рассмотрен практически на основе анализа конкретной ситуации, характерной для вашей организации (предприятия).
3. Материалы (вопросы), рассмотренные в лекциях, должны быть дополнены из любых учебников, учебных пособий и других методических материалов.
4. По тексту обязательна ссылка на используемые источники.
5. В заключении необходимо сделать практические выводы и рекомендации применительно к вашей организации.
6. В конце работы должен быть приведен список использованных материалов (литературных источников).
7. Объем 10-20 листов (шрифт №14, через 1,5 интервал).
8. Титульный лист с указанием:
 - учебного заведения,
 - консультативного пункта,
 - наименования учебной дисциплины,
 - наименования задания (тема),
 - Ф.И.О. исполнителя и год.

Студент может самостоятельно выбрать ту или иную тему, согласовать ее с преподавателями и выполнить работу в соответствии с установленными требованиями.

При этом он может воспользоваться рекомендуемой литературой, приведенной в разделе 1.4 и 1.5.3.

Темы заданий на курсовые и контрольные работы

1. Характеристика организации (предприятия) как объекта управления. Системный анализ организации.
2. Классификация организаций (предприятий) с позиции управления. Система управления как объект исследования.
3. Модели организаций как объектов управления (Процесс управления. Основные этапы).
4. Характеристика внутренней среды организации (Основные цели, структура, задачи, технологии).
5. Внешняя среда организации. Характеристики состояния внешней среды.
6. Функции управления организацией (предприятием) (Ресурсы управления и их эффективность).
7. Классификация структур управления (Линейная структура: достоинства и недостатки. Область применения).
8. Классификация структур управления (Функциональная структура: достоинства и недостатки. Область применения).
9. Классификация структур управления (Линейно-функциональная структура: достоинства и недостатки. Область применения).
10. Классификация структур управления (Дивизиональная структура: достоинства и недостатки. Область применения).
11. Классификация структур управления (Целевая структура: достоинства и недостатки. Область применения).
12. Планирование - как функция управления (Основные задачи, виды, процесс планирования).
13. Функции управления процессами, ресурсами.
14. Организация процесса как функция управления (Принципы, основные этапы).
15. Мотивация как функция управления (Принципы мотивации).
16. Контроль как функция управления (Виды контроля, методология контроля).
17. Управление организацией. Основные цели и формы управления.
18. Понятие «управление». Классификация функций управления (общие и специфические).
19. Система управления и ее характеристики.
20. Системный анализ структуры и процессов управления.

1.5.3. Рекомендуемая литература:

1. Аристов О.В. Управление качеством. Учеб. пос. М.: ИНФЛА-М. 2008. 240 с.
2. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Практикум. М.: ЮНИТИ-ДАНА. 2008. 239 с.
3. Игошин Н.В. Инвестиционный менеджмент. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008, 361 с.
4. Игнатьева А.В. Исследование систем управления. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. 167 с.
5. Ильенкова С.Д. Управление качеством. Учебник М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. 352 с.

6. Коробко В.Н. Теория управления. Учеб. пос. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008, 383 с.
7. Мухаев Р.Т. Теория управления. Учебник. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008, 340 с.
8. Основы менеджмента. Учебник / Под ред. Вагунова Д.Д. М.: Высшая школа. 2001, 340с.
9. Практикум по теории управления / Под ред. Ю.В.Васильева. М.: ЮНИТИ, 2007, 304 с.
10. Теория управления: Учебник / Под ред. Ю.В. Васильева, В.Н. Парахиной, Л.И. Умвицкого. 2-е изд. М.: ЮНИТИ, 2008, 256 с.
11. Теория управления: Учебник / Под ред. Ю.В.Васильева. 2-е изд. М.: Финансы и статистика, 2005, 297 с.

Ресурсы Интернет

1. <http://asn.ru/-sokol/server/resours/artiele> (Теоретические основы принятия управленческих решений).
2. <http://plasticcards.ru/scminar.html> (Управленческие решения-XXI ВЕК).
3. <http://ibm.bmstu.ru/departament/ibm3/tpressh> (Теория принятия управленческих решений. Требования к качеству управленческих решений).
4. <http://www.profi.mipt.ru/I-uprdes.html> (Управленческие решения. Условия и факторы качества управленческих решений. Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения).
5. <http://www.cfin.ru/forum/messages/2857/1568sitme>
6. <http://www.pyzdek.com>
7. <http://www.bsi.org.ur/iso-te>
8. <http://>
9. <http://www.pmpofy.ru/content/rus/56/565-articleasp>

1.5.4. Примерные вопросы, содержащиеся в экзаменационных билетах по дисциплине «Теория управления»

1. Основные этапы создания конкурентоспособной продукции (изделия).
2. Классификация структур управления (линейная структура, достоинства и недостатки).
3. Структура организации (предприятия) и ее характеристика.
4. Классификация структур управления (функциональная структура, достоинства и недостатки).
5. Классификация организации. Критерии классификации.
6. Классификация структур управления (линейно-функциональная структура, достоинства и недостатки). Модели организации (предприятий) как объектов управления.
7. Классификация структур управления (дивизионная структура, достоинства и недостатки).
8. Характеристика внутренней среды организации (цели, структура, задачи, технологии).
9. Классификация структур управления (дивизионная структура, достоинства и недостатки).

10. Внешняя среда организации. Характеристики состояния внешней среды.
11. Классификация структур управления (целевая структура, достоинства и недостатки).
12. Производственная структура организации (предприятия).
13. Понятие и классификация функций управления.
14. Организация (предприятие) как объект управления.
15. Функции управления ресурсами, процессами.
16. Структура организации (предприятия) и ее характеристика.
17. Планирование как функция управления (задачи, виды, процесс планирования).
18. Классификация организации с позиции управления. Критерии классификации.
19. Функция контроля в управлении организацией (виды, инструменты, методы).
20. Модели организаций (предприятий) как объекты управления.
21. Организация как функция управления (задачи, функции, принципы организации).
22. Характеристика внутренней среды организации (цели, структура, задачи, технологии).
23. Понятие и классификация функций управления.
24. Внешняя среда организации. Характеристики состояния внешней среды.
25. Функции управления ресурсами, процессами.
26. Производственная структура организации (предприятия).
27. Производственная структура как функция управления (задачи, виды, процесс планирования).
28. Классификация структур управления (линейная структура достоинства и недостатки).
29. Функция контроля в управлении организацией (виды, инструменты, методы).
30. Классификация структур управления (функциональная структура).

Примечание: Количество вопросов в экзаменационных билетах и их распределение определяется преподавателем данной дисциплины и утверждается соответствующей кафедрой ВУЗа.

Раздел 2

Управленческие решения

2.1. Введение

Современная наука в области принятия управленческих решений поднялась на качественно новый уровень, на ее основе разработаны эффективные управленческие технологии, позволяющие решать сложные управленческие задачи, характерные для современных организаций.

Необходимость решения широкого класса разнообразных управленческих задач в процессе подготовки решений ставит перед теорией принятия решений новые задачи, в частности, в области управления экономикой.

В настоящее время использование современных технологий принятия управленческих решений является жизненно важным для руководителя (менеджера), одним из основных профессиональных умений которого является умение принимать эффективные управленческие решения (УР).

Менеджером можно назвать человека только тогда, когда он принимает управленческие решения и реализует их с привлечением других людей.

Принятие решений, как и обмен информацией, - составная часть любой управленческой функции. Необходимость принятия решений возникает на всех этапах процесса управления и тесно связана с понятиями менеджмент.

Менеджмент – междисциплинарная наука, основанная на исследовании влияния технических, экономических, психологических, социальных и других аспектов на эффективность использования ресурсов и конкурентоспособность принимаемого решения.

Менеджмент – вид профессиональной деятельности людей по организации достижения системы целей, принимаемых и реализуемых с использованием научных подходов, концепции маркетинга и человеческого фактора.

В системе менеджмента дисциплина «Управленческие решения» является ведущей, так как решение любой проблемы по любому разделу системы менеджмента основано на методологии этой дисциплины.

К целям курса «Управленческие решения» относятся:

- изучение студентом методов обеспечения качества принимаемого управленческого решения в условиях неопределенности «внешней» и «внутренней» среды и наличия риска;
- изучение факторов (экономических законов, научных подходов и др.), влияющих на эффективность УР;
- изучение технологии разработки, принятия, реализации и мотивации качественного УР;
- изучение методов анализа, прогнозирования, оптимизации и экономического обоснования УР в рамках системы менеджмента;
- получение практических навыков в применении методических вопросов разработки УР.

Все это является неотъемлемой частью образовательного процесса подготовки специалиста в областях:

- «Менеджмент организации»;
- «Государственное и муниципальное управление».

В системе менеджмента дисциплина «*Управленческие решения*», наряду с дисциплиной «*Теория управления*», является ведущей, так как решение любой проблемы по любому разделу системы менеджмента основана на методологии данной дисциплины.

Целью преподавания дисциплины «Управленческие решения» является формирование у студентов теоретических знаний, практических навыков по вопросам принятия управленческих решений в различных организациях на всех этапах жизненного цикла (ЖЦ) (см. рис.7) при создании конкурентоспособной продукции, изделий, услуг, которые реализуются на открытом рынке.

В результате изучения дисциплины студент должен:

- знать теоретические основы процесса принятия решений;
- уметь использовать полученные знания для сбора и анализа информации в процессе разработки управленческого решения;
- уметь выбирать и реализовывать управленческое решение из множества альтернативных решений и оценивать достигнутые результаты.

Для повышения качества и эффективности управленческих решений студент должен использовать знания, полученные при изучении смежных образовательных дисциплин (см. рис.1):

- «*Исследование систем управления*»;
- «*Информационные технологии в экономике и управлении*».

В системе менеджмента дисциплина «*Управленческие решения*», наряду с дисциплиной «*Теория управления*», является ведущей, так как решение любой проблемы по любому разделу системы менеджмента основана на методологии данной дисциплины.

2.2. Учебная программа по дисциплине «Управленческие решения»

В рамках отведенных учебной программой лекционных часов рассмотрение большего количества тем не представляется возможным.

Приведенные темы охватывают основные разделы учебной дисциплины «Управленческие решения» и находятся в полном соответствии с темами, рассмотренными в дисциплине «Теория управления».

Данные темы при условии их тщательного изучения позволяют студенту выполнить необходимые курсовые работы, сдать экзамен и подготовить выпускную квалификационную работу.

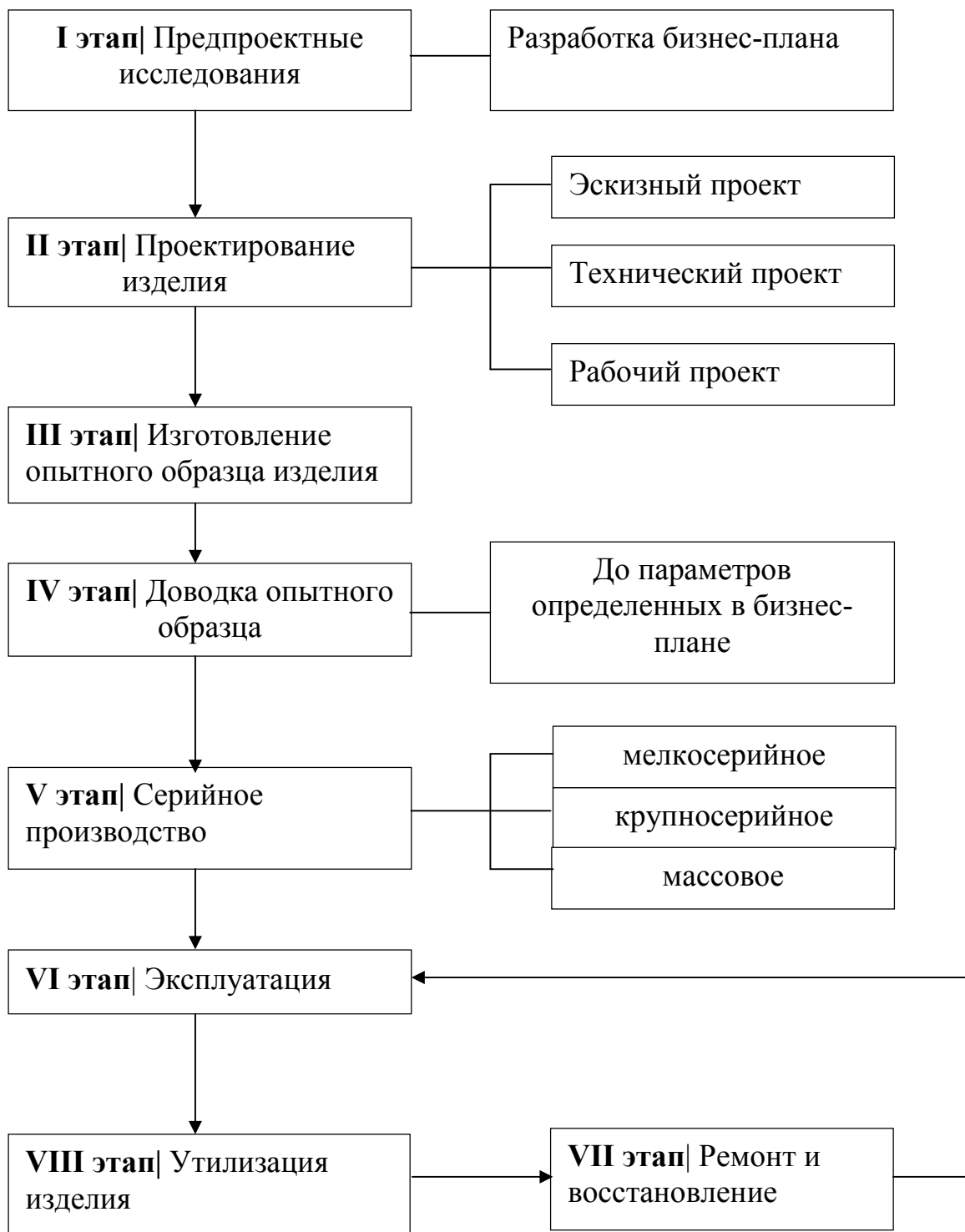


Рис 7. Этапы жизненного цикла

Тема 1. Менеджмент как процесс принятия решений на этапах создания конкурентоспособной продукции

Целевая ориентация управленческих решений в условиях рыночной экономики. Управление как деятельность на этапах жизненного цикла изделия. Сущность управленческих решений. Показатели качества и эффективности управленческих решений. Классификация управленческих решений и их характеристики.

Тема 2. Основные этапы разработки управленческого решения

Условия, обеспечивающие высокое качество и эффективность решений. Подготовка к разработке управленческого решения (сбор информации о ситуации, обоснование цели принятия управленческого решения, анализ ситуации и диагностирование проблемы). Разработка управленческого решения (анализ основных альтернативных решений). Принятие управленческого решения с учетом состояния «внешней» и «внутренней» среды.

Тема 3. Возможные подходы к разработке и принятию управленческого решения

Применение научных подходов к разработке управленческих решений.

Системный (комплексный) подход к разработке управленческого решения. Функциональный подход к анализу ситуации и разработке управленческого решения. Ситуационный подход к разработке управленческого решения.

Тема 4. Основные этапы оценки эффективности управленческого решения

Методы прогнозирования эффективности управленческого решения. Сбор информации и анализ эффективности управленческого решения с позиций достижения поставленных целей. Контроль реализации управленческих решений в организации.

Тема 5. Особенности разработки управленческого решения в условиях неопределенности и риска

Источники неопределенности. Виды неопределенности. Этапы разработки и принятие решений в условиях неопределенности. Риск и его разновидности в практической деятельности организации. Разработка и принятие решений в условиях риска.

Тема 6. Влияние управленческих решений их качества и эффективности на деятельность организации

Основные цели управленческих решений в организации или предприятии. Необходимые условия для принятия управленческого решения. Влияние управленческих решений на показатели конкурентоспособности продукции. Влияние качества и эффективности принятых управленческих решений на все стороны деятельности организации, включая ее устойчивость на открытом рынке.

**Краткий курс лекций
(Тезисный вариант)
(обзорный лекционный материал)**

2.3.1. Понятие «управленческое решение»

Управленческое решение – это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью (выбор альтернативы, осуществленный руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенций и направленный на достижение целей организации).

Принятие решений является основой управления. Цель управленческого решения – обеспечение движения к поставленным перед организацией задачам. Поэтому наиболее эффективным организационным решением явится выбор, который будет на самом деле реализован и внесет наибольший вклад в достижение конечной цели.

Основными критериями, отличающими управленческие решения, являются:

1. *Цели.* Субъект управления (будь то индивид или группа) принимает решение исходя не из своих собственных потребностей, а в целях решения проблем конкретной организации или предприятия.
2. *Последствия* сказываются на благополучии конкретного работника, организации в целом, в ряде случаев и региона, где расположена организация или предприятие.
3. *Разделение труда.* Менеджеры принимают УР, а исполнители реализуют принятые решения на практике.
4. *Профессионализм* в управлении организацией (предприятием). Принятие УР есть сложный, процесс, требующий профессиональной подготовки.
- 5.

2.3.2. Основные факторы, влияющие на процесс принятия УР

1. *Личностные оценки руководителя* – это субъективное ранжирование важности качества УР.
2. *Среда принятия решения* характеризуется наличием риска и его уровнем влияния на ресурсы (материальные, финансовые, трудовые, технические, технологические).
3. *Информационные ограничения* определяются ее добротностью, охватом всех сторон проблемы, а также ее достоверностью.
4. *Поведенческие ограничения* - это психологические факторы и личностные особенности сказываются на процессе принятия УР.
5. *Взаимовлияние решений* различного уровня друг на друга и эффективность их реализации.

Принятие решений в организации характеризуется как:

1. Сознательная и целенаправленная деятельность человека.
2. Поведение, основанное на фактах и ценностных ориентациях.
3. Процесс взаимодействия членов организации.
4. Выбор альтернатив в рамках организационной среды.

5. Часть общего процесса управления.
6. Неизбежная часть ежедневной работы менеджера.

2.3.3. Показатели качества и эффективности управленческого решения (УР)

Качество УР – это совокупность параметров решения, удовлетворяющих конкретного потребителя (или соответствующего разработанному плану).

К параметрам качества управленческого решения относятся:

- показатель энтропии, т.е. количественной неопределенности проблемы управления;
- степень риска вложения инвестиций в разрабатываемый проект;
- вероятность реализации УР по показателям качества, затрат и сроков;
- степень адекватности (или степень точности прогноза).

Схема принятия УР показано на рис 8.

Для того чтобы быть эффективным, УР должно:

1. Быть реальным (по требуемым ресурсам и времени, необходимого для его выполнения).
2. Содержать механизм реализации.
3. Быть устойчивым к возможным ошибкам в определении исходных данных.
4. Готовиться, приниматься и выполняться в реальном масштабе времени.
5. Быть реализуемым.
6. Быть гибким, изменять алгоритм достижения цели при изменении «внешних» и «внутренних» условий.
7. Предусматривать возможность контроля исполнения.

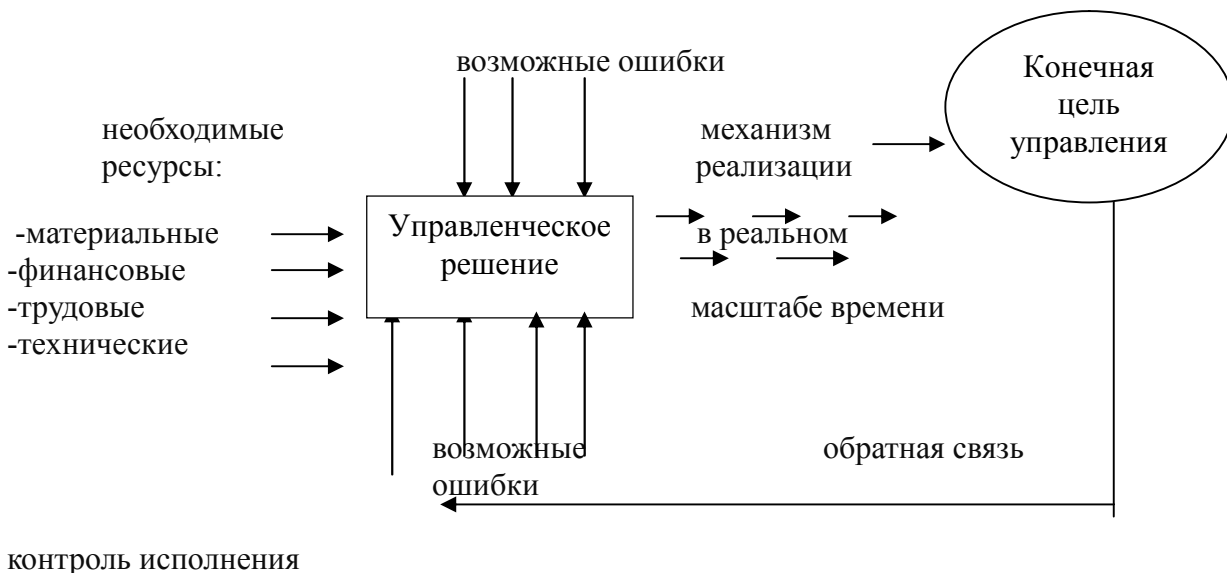


Рис 8. Схема принятия управленческого решения

2.3.4. Классификация управленческих решений

Управленческое решение – это результат:

- анализа;
- прогнозирования;
- оптимизации;
- экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента.

Классификация управленческих решений осуществляется по следующим направлениям, показанным на рис 9.



Рис 9. Направления классификации управленческих решений

2.3.5. Условия обеспечения высокого качества и эффективности УР

Эти условия можно формализовать в следующей последовательности:

1. Применение к разработке УР научных подходов.
2. Учет влияния экономических законов на эффективность УР.

3. Обеспечение достоверной информацией (фильтрация, методы математической статистики, законы).
4. Применение методов функционально-стоимостного анализа, прогнозирования, моделирования и экономического обоснования каждого УР в последовательности, показанной на рис 10.

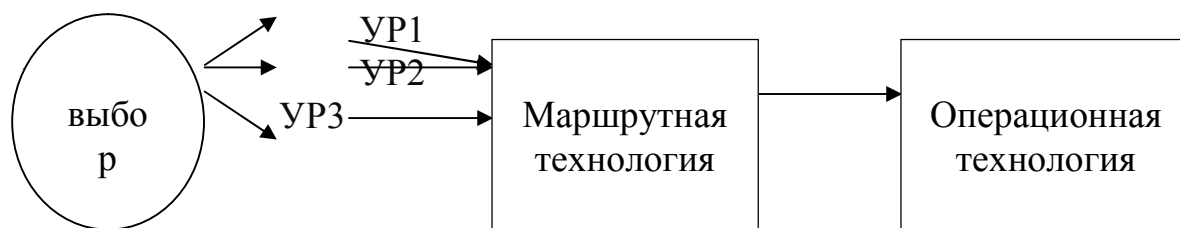


Рис 10. Последовательность анализа УР

5. Структуризация проблемы и построение «дерева целей».
6. Обеспечение сопоставимости (сравнимости) вариантов УР:
 - единая система измерений;
 - единые алгоритмы оценки;
 - единые стандарты.
7. Обеспечение многовариантности УР.
8. Автоматизация процесса сбора и обработки информации, процесса разработки и принятия УР.
9. Правовая обоснованность принимаемого решения.
10. Разработка и функционирование системы ответственности и мотивации качественного и эффективного УР.
11. Наличие эффективного (адекватного) механизма реализации УР.

Выполнение этих условий есть гарантия выработки оптимальных управленческих решений, реализация которых обеспечивает достижение поставленных целей при минимальных затратах ресурсов (материальных, финансовых, трудовых, технических, технологических).

2.3.6. Основные факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений

1. Личностные характеристики (оценки) руководителя:
 - субъективное ранжирование важности проблемы;
 - ценностные ориентации;
 - культурный уровень;
 - религиозные мотивы;
 - менталитет.
2. Среда принятия УР. Учет риска – уровня определенности, с которой можно прогнозировать конечный результат.
3. Информационные ограничения (представлены на рис 11.):
 - стоимость получения информации;
 - надежность и достоверность информации.

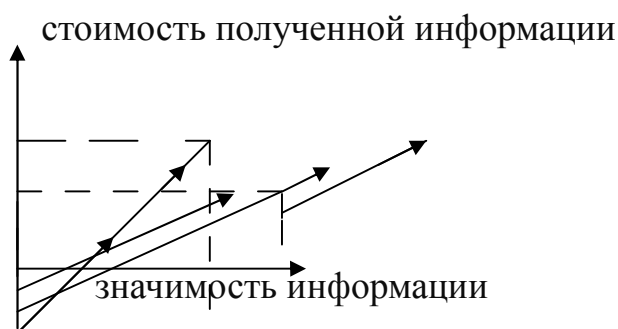


Рис 11. Зависимость значимости информации от стоимости ее получения.

4. Поведенческие ограничения:

- психологические факторы взаимодействия людей;
- нарушение этических норм.

5. Взаимозависимость УР. Эффект усиления или уменьшения эффекта взаимозависимости.

Обычно в принятии любого УР присутствуют в различной степени три момента:

- *Интуиция* – интуитивное решение – это выбор, сделанный только на основе ощущения, что он правилен (информация – мать интуиции).
- *Суждение* - решение, основанное – на суждении, что это правильный выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом.
- *Рациональность* - принятие решения после уравновешенного и осторожного анализа и с учетом возможности риска.

2.3.7. Процесс разработки управленческого решения

Этот процесс включает следующие операции:

1. подготовка к работе;
2. выявление проблемы и формулирование целей;
3. поиск информации;
4. обработка информации;
5. выявление возможности ресурсного обеспечения;
6. ранжирование целей;
7. формирование заданий;
8. оформление документов;
9. реализация заданий.

Принятие решения – это интегральная часть управления организацией любого рода, на любом этапе ее развития.

Управленческое решение – это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью.

Цель управленческого решения – *обеспечение направленного движения к поставленным перед организацией задачам (Рис 12).*

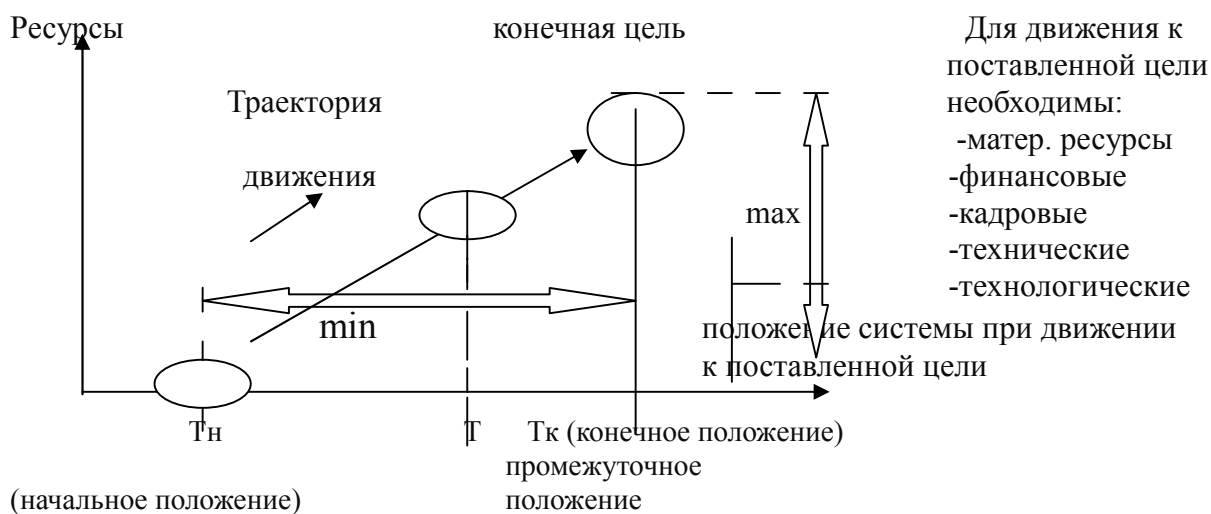


Рис 12. Движение к поставленной цели

2.3.8. Основные этапы разработки УР

I этап. Подготовка к разработке УР

1.1. Получение информации о ситуации. Она должна быть:

- достоверной;
- исчерпывающей (полной).

1.2. Определение целей:

- составление «дерева» целей;
- установление приоритетности целей;
- коллективная экспертиза целей.

1.3. Разработка оценочной системы:

- формирование индексов или индикаторов, характеризующих состояние ситуации (например, индекс Доу-Джонса - индекс акций, позволяющих оценить движение биржевых ресурсов, характеризует состояние активности на бирже);
- расчет рейтингов (показателей);
- сравнительная оценка объектов.

В состав оценочной системы входят:

- критерии, характеризующие объект оценки;
- шкалы, с использованием которых оценивается объект по каждому из критериев;
- принципы выбора.

1.4. Анализ ситуации:

- основной задачей анализа ситуации является выявление факторов, определяющих динамику ее развития;
- анализ и оценка устойчивости ситуации к изменению значений факторов.

1.5. Диагностика ситуации.

При анализе ситуации важно выделить ключевые проблемы, на которые необходимо в первую очередь обратить внимание при целенаправленном управлении процессом, а также характер их влияния.

1.6. Разработка прогноза развития ситуации.

Не прогнозируя ход развития событий невозможно управлять.

II этап. Разработка управленческого решения

2.1. Генерирование альтернативных вариантов решения:

- использование метода аналогов на основе использования опыта решения предшествовавших аналогичных проблем;
- использование способа синтеза управленческих решений;
- проведение экспертиз с использованием специальных экспертных процедур.

2.2. Отбор основных вариантов управляющих воздействий:

- с помощью высокопрофессиональных специалистов;
- спектр отобранных вариантов должен быть достаточно полным и не избыточным.

2.3. Разработка сценариев развития ситуации:

- определение факторов, характеризующих ситуацию и тенденции ее развития;
- с использованием технологий ситуационного анализа и экспертного оценивания.

2.4. Экспертная оценка основных вариантов управляющих воздействий:

- оценка реализуемости рассматриваемых воздействий и достижения с их помощью поставленных целей;
- ранжирование их с использованием сформированной оценочной системы в соответствии с различным уровнем ожидаемого достижения цели, необходимыми затратами ресурсов;
- использование методов коллективного экспертного оценивания.

III этап. Принятие УР, его реализация, анализ достигнутых результатов

3.1. Коллективная экспертная оценка:

- анонимность экспертных заключений;
- многоэтапность процедур оценки;
- сравнимость результатов.

3.2. Принятие УР конкретным лицом (менеджером):

- использование специальных методов открытого обсуждения альтернативных вариантов;
- дополнительный обмен информацией;
- согласование противоположных точек зрения;
- поиск компромисса.

3.3. Разработка плана действий по реализации УР:

- планирование одна из основных функций управления;
- с полным учетом возникающих изменений на объект управления;
- с полным учетом изменений в окружающей среде (законы, правила тд).

3.4. Контроль реализации плана УР:

- непрерывный контроль за реализацией;
- компьютерное сопровождение CALS технологий;
- корректировка хода реализации плана, обеспечивающая наименьшее отклонение от поставленных целей.

3.5. Анализ результатов развития ситуации после УР. Такой анализ должен определить:

- слабые и сильные места принятых решений и планов их реализации;
- дополнительные возможности и перспективы, открывающиеся в результате произошедших изменений;
- дополнительные риски, которым может быть подвергнуто достижение намеченных целей.

Все это необходимо учитывать при принятии следующих УР.

2.3.9. Разработка управленческого решения в условиях неопределенности и риска

Виды неопределенности (рис.13), возникающие на «открытом» рынке, это:

1. Количественная, обусловленная значительным числом объектов или элементов в ситуации.
2. Информационная, вызванная недостатком информации или ее неточностью по техническим, социальным и др. причинам.
3. Стоимостная, из-за слишком дорогой или недоступной платы за определенности.
4. Профессиональная, как следствие недостаточного профессионализма лица принимающего УР.
5. Ограничительная (вызванная ограничениями в ситуации принятия решений, например, ограничения по времени).

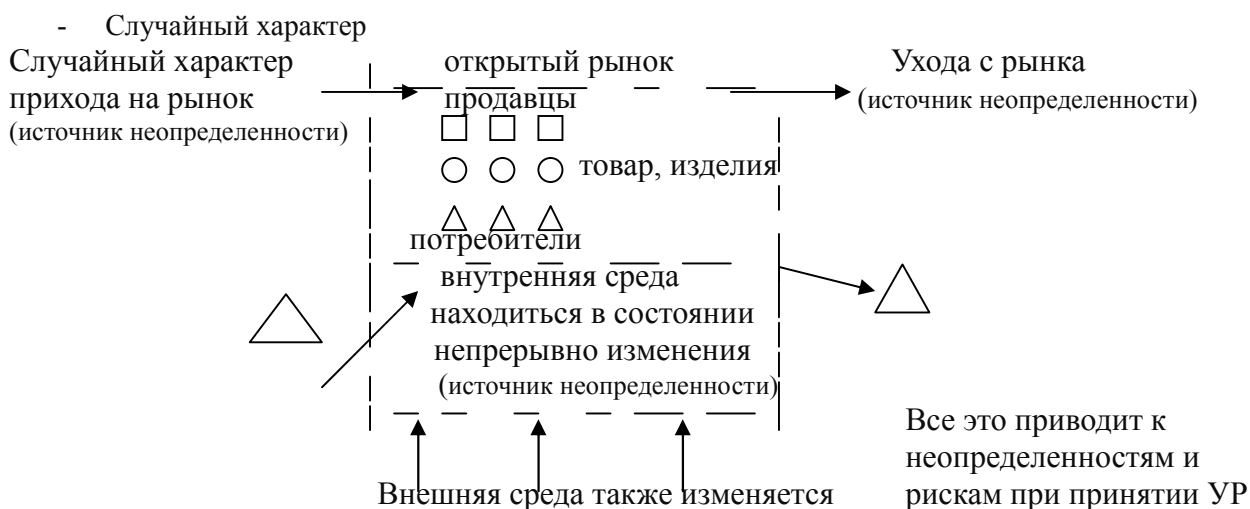


Рис 13. Источники неопределенности на «открытом рынке»

6. Изменение среды, связанное с поведением или реакцией конкурента на процесс принятия решения.

Неопределенность может быть устранена полностью или частично путем:

- углубленного изучения имеющейся информации;
- приобретения недостающей информации.

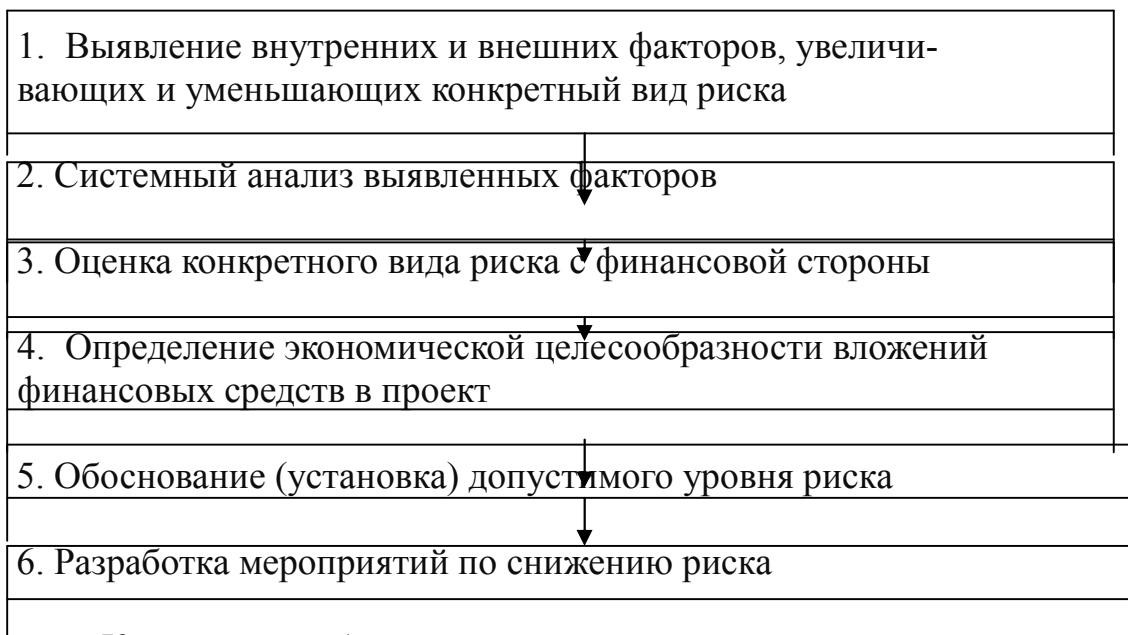
2.3.10. Риск и его разновидности

1. В настоящее время риск в процессе принятия УР весьма вероятен из-за:
 - неопределенности политической ситуации;
 - неустойчивости экономической среды;
 - все возрастающих потерь ресурсов.
2. В рыночной экономике неизмеримо расширилось рисковое поле за счет:
 - проявления случайных факторов на открытом рынке (ОР);
 - усиления частной (долевой) собственности предпринимателя на хозяйственные объекты.
3. Наличие конкурентной среды на ОР стимулирует принятие менеджерами рискованных решений в части:
 - внедрения инновационных технологий;
 - внедрения информационных технологий САЕ/CAD/CAM;
 - CALS – технологий.
4. Это обеспечивает им на открытом рынке:
 - сохранение и укрепление своей ниши;
 - увеличение объема продаж;
 - финансовую устойчивость и стабильность.
5. Следовательно, природа риска в рыночной экономике обусловлена следующими факторами:
 - ограниченной сферой государственного регулирования хозяйственной деятельности;
 - усилением роли случайных факторов во взаимодействии предприятия с внешней средой;
 - частной (и ее видами) собственностью предпринимателя, ее владением, использованием;
 - конкурентной борьбой товаропроизводителей и других хозяйствующих субъектов;
 - всеобъемлющим характером риска, распространяющимся на сферы общественной жизни как производственную, так и непроизводственную.

Предметом риска при принятии решений являются потери ресурсов: материальные, трудовые, финансовые, информационные, интеллектуальные или недополученные доходы.

С целью исключения риска или снижения его последствий необходим анализ возможного риска, которым должен владеть менеджер.

Анализ риска производится в следующей последовательности.



Как правило, большинству рискованных решений соответствует средняя величина риска в пределах 20%.

При этом полезно воспользоваться следующими полезными советами менеджерам:

- не рискуй больше, чем можешь себе позволить;
- думай о последствиях;
- не рискуй многим ради малого.

Управленческое поведение при принятии решений в условиях риска следующее:

1. На начальном этапе происходит признание рискованной ситуации и оценивается возможность принятия УР для конкретного управляющего-менеджера.
2. На втором производится оценка степени риска.
3. Третий этап характеризуется выбором действий, которые могут проявляться как по отношению к «внешней», так и относительно «внутренней» среды предприятия (организации).

Влияние на «внешнюю» среду может включать воздействие на линию поведения партнеров при заключении договоров и коммерческих сделок.

Приспособление к риску через фактор внутренней среды предполагает сбор дополнительной информации, разработку новых альтернатив, выигрыш во времени и др.

В общем случае рискованные операции приносят больше прибыли, чем устоявшиеся, отработанные.

Список рекомендуемой литературы

Методические указания

По данной дисциплине «Управленческие решения» имеется большое количество учебников, учебных пособий, практикумов, справочной литературы, в которой студенту довольно сложно ориентироваться.

В рекомендуемом списке литературы представлены самые современные (последние) литературные источники, авторами которых являются известные ученые.

К каждому источнику дана развернутая аннотация, которая позволяет студенту обоснованно и оперативно решать вопрос о целесообразности использования данного источника при:

- написании реферата или курсовой работы;
- подготовке к экзамену;
- разработке и написанию выпускной квалификационной работы.

Большинство предлагаемых литературных источников носят прикладной характер, что позволяет студенту использовать их в практической деятельности при разработке бизнес-планов, реализации проектов, управлении качеством создаваемой продукции, изделий, коммерческих услуг, а также в управлении персоналом.

1. Антикризисное управление. Теория и практика. Учеб. пос. / Под ред. В.Я. Захарова М.: ЮНИТИ, 2008, 305с.

Излагается современная концепция управления организацией, раскрывающая сущность и принципы кризисов и возможности их диагностики, методологию антикризисного управления как на стратегическом, так и на тактическом уровнях.

Обобщен опыт антикризисного управления в разных странах. Рассматриваются как теоретические основы антикризисного управления, так и практика применения инструментов антикризисного управления: реконструкция, инвестиции, инновации, процедуры банкротства. Подробно анализируется российский опыт антикризисного управления 1999-х годов.

2. Аристов О.В. Управление качеством. Учеб. пос. М.: ИНФРА-М, 2008, 240 с.

Учебник подготовлен в соответствии с учебной программой дисциплины «Управление качеством». В учебнике рассматриваются основные понятия качества как объекта управления, методы его анализа, оценки и измерения, концептуальные основы и методология управления качеством. В работе представлены также темы, включающие принципы и статистические методы управления качеством, излагаются вопросы, связанные с организацией систем всеобщего управления качеством (TQM), особенностями систем управления качеством материальной продукции и услуг, стандартизацией, сертификацией и экономикой управления качеством.

3. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Практикум. М.:ЮНИТИ, 2008, 239 с.

В основу пособия заложены такие принципы, как методичность и психологичность. Каждая тема содержит теоретическую и практическую части.

В теоретической части раскрывается концепция, в практической содержатся практические задания, методические приложения для преподавателя, контрольные вопросы. Методический аппарат практикума выстроен так, чтобы у читателя была возможность испытать себя в разнообразных видах деятельности, возможность почувствовать себя и теоретиком, и практиком.

4. Гамов В.К. Менеджмент качества и оценка соответствия в туризме. Учеб. пос. Ростов н/Д: ФЕНИКС, 2007, 279 с.

В книге подробно рассмотрена теоретическая база менеджмента качества, управления качеством услуг и обслуживания, дана оценка соответствия туристических услуг установленным требованиям, а также проиллюстрировано практическое применение системы менеджмента качества и оценки соответствия как основы обеспечения конкурентоспособности в индустрии туризма. Рассмотрены некоторые аспекты деятельности гостиниц с учетом специфики функционирования гостиниц в условиях рыночной экономики. Прикладная направленность методического пособия особенно актуальна в условиях конкуренции на рынке гостиничных услуг.

5. Герасимова Е.Б. и др. Управление качеством. М.: ФОРУМ. ИНФРА-М, 2007, 256 с.

Учебное пособие «Управление качеством» посвящено изучению категории «качество» и основам управления качеством. В пособии последовательно рассматриваются современные проблемы и технологии управления качеством, конкретные ситуации принятия решений в области качества.

Текст учебного пособия снабжен заданиями для самостоятельной работы, ситуационными задачами, списком рекомендуемой литературы.

6. Зуб А.Т, Панина Е.М. Антикризисное управление организацией. М.:ИД ФОРУМ, 2007, 256 с.

Излагаются теоретические, методологические и практические аспекты современного антикризисного управления. Учебное пособие позволит менеджерам понять природу и причину возникновения кризисов, уяснить основные подходы к профилактике возникновения кризисных ситуаций, научиться осуществлять различные антикризисные мероприятия. Пособие структурировано в соответствии с основными задачами и этапами антикризисного управления организацией. Особое внимание уделено таким актуальным вопросам, как составление антикризисного плана, кризисные коммуникации, формирование команды антикризисного управления.

Учебное пособие содержит большое количество практических примеров, иллюстрирующих теоретические положения. В отдельной главе предложены конкретные ситуации для анализа, работа над которыми помогает сформировать навыки применения полученных знаний в реальных кризисных ситуациях.

7. Ильенкова С.Д. Управление качеством. Учебник М.:ЮНИТИ, 2008, 352 с.

В учебнике (предыдущие издания – ЮНИТИ, 1998, 2003) обобщаются достижения теории и практики управления качеством, прослеживается эволюция методов обеспечения качества, излагаются методологические основы

управления качеством, приводятся примеры, иллюстрирующие эффективность выборочного контроля качества, показывается роль стандартизации и сертификации в управлении качеством, описываются методы управления затратами на обеспечение качества.

На примере сферы образования и гостиничной индустрии рассматриваются особенности управления качеством в сфере услуг.

8. Информационные системы в экономике. Учебник. / Под ред. Г.А. Титаренко. М.: ЮНИТИ, 2008, 436 с.

Рассматриваются общие вопросы информатизации финансово-кредитных процессов, место информационных систем и технологий в экономике, раскрываются методические подходы к созданию и функционированию систем и технологий, а также методы и средства защиты информации. Особое внимание уделяется формированию, обработке и представлению данных в среде интегрированных информационных технологий решения задач бухгалтерского учета, аудиторской, финансовой, банковской деятельности, в налоговой и казначейской системах, а также в финансовом менеджменте организаций.

9. Ионова А.Ф., Селезнев Н.Н. Финансовый анализ. Уч.-методич. комплекс. М.: ЮНИТИ, 2008, 636 с.

Рассмотрены базовые концепции финансового менеджмента. Представлены методы управления активами и финансовыми ресурсами предприятия, функционирования финансовых рынков, временной стоимости денежных потоков, управления оборотным капиталом, денежными средствами, финансового планирования и прогнозирования, оценки финансовых активов, соотношения риска и доходности активов, стоимости (цены) корпоративного капитала.

Даны тесты и задачи по соответствующим темам изучаемого материала. Приводятся глоссарий и предметный указатель.

10. Карпова С.В. Рекламное дело. Уч.-методич. пос. и практикум. М.: ЮНИТИ, 2007, 224 с.

Рассматривается современное состояние российского рынка рекламы и особенности развития рекламной деятельности на международном рынке. Исследуется место и роль рекламы в коммуникационной политике компании.

11. Канышева М.В., Столярова О.В. Рабочая тетрадь «Маркетинг товаров и услуг». Учеб. пос. М.: ЮНИТИ, 2007, 128 с.

Книга предназначена для практических семинарских занятий студентов и их самостоятельной работы по маркетингу товаров, услуг, гостеприимства и туризма.

Выполнение типовых задач анализа практических ситуаций позволит освоить маркетинговый инструмент для правильных управленческих решений, будет способствовать формированию профессионального мышления у будущих специалистов по маркетингу.

12. Макарова Т.В. и др. Учебное пособие для вузов. Основы информационных технологий в рекламе. М.: ЮНИТИ, 2008, 380 с.

Дается обзор информационного обеспечения рекламной деятельности. Рассматриваются информационные технологии, применяемые в разработке и

презентации рекламного продукта, основы компьютерной графики: виды изображений, цветовые модели, представление изображений в памяти компьютера.

Уделяется внимание перспективному использованию интернет-технологий в рекламе: технологии создания веб-сайтов, определению их эффективности, формам, формам продвижения в Интернете, видам баннерной рекламы.

13. Моисеева Н.К. Управление маркетингом: теория, практика, информационные технологии. Уч. пособие. М.: ЮНИТИ, 2005, 416 с.

Представлены материалы по теоретическим основам и практическим приемам формирования стратегических и тактических маркетинговых решений, выбору товарных и ценовых стратегий, видам и условиям позиционирования товара и собственно фирмы на рынке, а также по стратегиям распределения и продвижения продукции к потребителю. На примере конкретных производственных ситуаций рассматриваются возможности системы Marketing Expert. В отличие от 1-го издания (2002 г.) подробно изложена технология формирования маркетингового плана, расширен состав приложений, иллюстрирующих практические результаты, и др.

14. Пономарева А.М. Основы рекламной деятельности: организация, планирование, оценка эффективности. Уч. пособие. М.: ЮНИТИ, 2008, 192 с.

Рассматриваются реклама как особый вид деятельности, рекламный менеджмент, роль рекламных агентств, взаимодействие участников рекламной деятельности, контроль и оценка эффективности рекламных компаний, моделирование. В приложение дан пример разработки рекламной кампании для конкретного предприятия.

15. Тегман Л.Н. Управление качеством, М.: ЮНИТИ, 2008, 352 с.

Рассмотрены основные принципы, подходы, методы, теории и концепции управления качеством, сертификация продукция в аспекте системного управления качеством. Особое внимание уделено современным аспектам и зарубежному опыту управления качеством.

16. Управление персоналом. Учебник для вузов. / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008, 620 с.

На основе отечественного и зарубежного опыта предлагаются эффективные подходы к работе с персоналом в современных условиях (командный менеджмент, контрактация ответственности, антикризисное управление), концепции управления персоналом, стратегии управления персоналом, технологии и методы управления персоналом.

17. Управление мотивацией. Уч. пособие для вузов. Пер. с англ. Ш. Ричи, П. Мартин, М.: ЮНИТИ, 2008, 399 с.

В основу книги специалистами по подготовке персонала положены исследования потребностей человека. Рассматриваются 12 факторов, которые могут быть использованы как мотиваторы в условиях трудовых коллективов. Анализ каждого из мотивационных факторов, их сочетаемости и взаимного влияния дает реальную картину потребностей человека.

Менеджерам и руководителям высшего звена книга позволяет получить общее представление о методах управления работниками с различными характерами, потребностями, целями. Предлагаемые рекомендации и инструменты управления менеджеры могут модифицировать исходя из собственного опыта и ситуации.

18. Управление качеством. Учеб. пос. Пер. с англ. Джеймс Р. Эванс, М.: ЮНИТИ, 2008, 671 с.

Построенный на основе традиционного курса менеджмента, учебник раскрывает взаимосвязь между управленческими теориями и всеобщим качеством, показывает практическое применение принципов и методов управления всеобщим качеством в практике реальных организаций, иллюстрирует взаимосвязь между принципами всеобщего качества и теориями менеджмента. Многочисленные практические примеры и кейсы позволяют глубже понять основные методы, при помощи которых обеспечивается всеобщее качество. В учебнике представлены: введение в концепцию управления всеобщим качеством, аспекты взаимосвязи всеобщего качества и организационной теории. Рассматривается роль руководства во введении принципов качества в практику организаций. Кроме того, включены такие инновационные темы, как качество в электронной коммерции, сопоставление основных систем обеспечения качества, технологии управления взаимодействием с клиентами, ситуационное лидерство, концепция бережливого производства, менеджмент знаний.

19. Шерстопал Ю.Т. и др. Управление качеством. Учеб. пос. М.: ИНФРА-М, 2008, 331 с.

Учебное пособие представляет собой изложение методологии управления качеством и ее практическую реализацию в системах управления качеством. Рассматриваются теоретические и практические вопросы управления качеством применительно к производствам различного профиля – от определения требований потребителей товара до разработки системы менеджмента качества; функционирование систем менеджмента качества, ориентированных на модели всеобщего управления качеством TQM и на семейство стандартов ИСО 9000:2000.

20. Разработка управленческих решений. Учебник. Ю.Г. Учитель, А.И.Терновой, К.Н. Терновой М.: ЮНИТИ, 2008, 383 с.

Рассмотрены методологические основы разработки управленческих решений с точки зрения системного, целевого и процессного подходов; методы их подготовки (SWOT- анализ, метод прогнозных сценариев, метод морфологического анализа и др.); концептуальные основы принятия и реализации управленческих решений.

Контрольные тесты для промежуточной аттестации студентов по разделу «Управленческие решения»

Контрольные тесты сформулированы таким образом, что студент может моделировать управленческие ситуации, возникающие в его практической деятельности в качестве менеджера той организации, где он работает.

Контрольные тесты по проверке усвоения знаний по разделу «Управленческие решения» содержат несколько вариантов ответа (3). Одно из них наиболее правильное. Укажите которое и дайте обоснование.

1. Управленческое решение – это:

- А. Результат мыслительной деятельности менеджера.
- Б. Результат анализа, прогнозирования, оптимизации различных вариантов достижения цели организации.
- В. Результат произвольного выбора из нескольких возможных вариантов.

2. Принятие управленческого решения оказывает влияние на:

- А. Внешнюю среду организации.
- Б. Организацию в целом.
- В. Сотрудников организации.

3. Управленческое решение необходимо для:

- А. Достижения поставленной перед организацией цели.
- Б. Удовлетворения потребностей сотрудников.
- В. Принятия менеджером решения, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой должностью.

4. Менеджер, принимающий решение

- А. Должен обладать профессиональными знаниями и навыками.
- Б. Должен иметь высшее образование.
- В. Быть хорошим технологом.

5. Для принятия эффективного управленческого решения необходимы:

- А. Только качественные показатели ситуации.
- Б. Только количественные показатели.
- В. Как качественные, так и количественные показатели, характеризующие ситуацию.

6. Какие факторы, снижают вероятность принятия правильного управленческого решения:

- Личностные отношения менеджера к отдельным сотрудникам.
- Системный и достоверный анализ ситуации.
- Внутрифирменные конфликты.

7. Когда возникает необходимость принятия управленческого решения:

- А. Для достижения поставленных перед организацией задач.
- Б. Для удовлетворения личных потребностей.
- В. Для ликвидации неблагоприятной управленческой ситуации.

8. На чем обосновывается принятие управленческого решения:

- А. На интуиции менеджера.
- Б. На рациональном мышлении.
- В. На профессионализме менеджера.

9. Решения, тщательно взвешенные менеджером, - это:

- А. Импульсивные решения.
- Б. Осторожные решения.
- В. Профессиональные решения.

10. От каких показателей зависит процесс разработки и принятия управленческого решения:

- А. Организационной структуры организации.
- Б. Специфики деятельности организации.
- В. Характеристики внешней среды.

11. При выработке управленческого решения анализируется большое количество информации. Как это отразится на принятом решении:

- А. Повысит качество и эффективность управленческого решения.
- Б. Помешает принятию окончательного варианта решения.
- В. Приведет к принятию ошибочных управленческих решений.

12. Основная задача анализа управленческой ситуации:

- А. Выявление факторов, влияющих на развитие управленческой ситуации.
- Б. Количественная оценка значимости факторов.
- В. Выявление истинной проблемы организации.

13. Что является главным критерием эффективности при принятии важных управленческих решений:

- А. Четкое представление целей, к которым стремится организация.
- Б. Опыт руководителя.
- В. Организационная структура организации

14. Комплексная диагностика ситуации позволяет:

- А. Выявить проблемы, которые необходимо решить в первую очередь.
- Б. Уточнить цели организации.
- В. Выявить количественную информацию о ситуации.

15. Что служит базой для принятия управленческого решения менеджером:

- А. Факторы внешней среды.
- Б. Результаты экспертной оценки альтернативных вариантов решений.
- В. Опыт работы в области принятия решений.

16. На каком этапе планируются действия по реализации принятого управленческого решения.

- А. На этапе разработки решения.
- Б. На этапе контроля реализации плана.
- В. На этапе определения целей.

17. В каком случае возникает необходимость корректировки плана реализации управленческого решения:

- А. При изменении факторов внешней среды.
- Б. При внутриорганизационных конфликтах.
- В. При изменении целей организации.

18. Каковы цели анализа результата реализации управленческого решения:

- А. Выявление новых возможностей организации.
- Б. Выявление сильных и слабых мест принятого управленческого решения.

В. Корректировка основных целей организации.

19. Условия риска при принятии управленческого решения – это:

А. Условия достоверности информации.

Б. Условия неизмеримой неопределенности.

В. Условия надежности результатов.

20. Какова последовательность катастрофического риска:

А. Потери прибыли на открытом рынке.

Б. Увольнение руководителя.

В. Банкротство организации.

2.5.2. Курсовая (контрольная работа) Требования к оформлению материалов

1. Все вопросы должны быть сформулированы теоретически в соответствии с материалами, изложенными в лекциях.
2. Каждый вопрос должен быть рассмотрен практически на основе анализа конкретной ситуации, характерной для вашей организации (предприятия).
3. Материалы (вопросы), рассмотренные в лекциях должны быть дополнены из любых учебников, учебных пособий и других методических материалов.
4. По тексту обязательна ссылка на используемые источники.
5. В заключение необходимо сделать практические выводы и рекомендации применительно к вашей организации.
6. В конце работы должен быть приведен список использованных материалов (литературных источников).
7. Объем 10-20 листов (шрифт №14, через 1,5 интервал).
8. Титульный лист с указанием:
 - учебного заведения;
 - консультативного пункта;
 - наименование учебной дисциплины;
 - наименование задания (тема);
 - Ф.И.О. исполнителя и год.

Темы заданий на курсовые и контрольные работы по разделу «Управленческие решения»

1. Управленческие решения на этапах создания конкурентоспособной продукции.
2. Управление как деятельность на этапах жизненного цикла изделия.
3. Показатели качества и эффективности управленческих решений.
4. Классификация управленческих решений и их характеристики.
5. Условия, обеспечивающие высокое качество и эффективность управленческих решений.
6. Основные факторы, влияющие на процесс принятия решений.
7. Основные этапы разработки управленческого решения.
8. Принятие решения, его реализация, анализ достигнутых результатов.
9. Разработка управленческого решения в условиях неопределенности и риска.
10. Системный подход к разработке управленческих решений.

11. Функциональный подход к разработке управленческих решений.
12. Ситуационный подход к разработке управленческих решений.
13. Основные цели управленческих решений в организации или предприятии.
14. Чем характеризуется принятие управленческих решений в конкретной организации?
15. Необходимые условия принятия управленческого решения.
16. Что такое управленческое решение? Влияние его на все стороны деятельности организации (фирмы).
17. Какими качествами должен обладать менеджер, принимающий решения?
18. Основные этапы оценки эффективности управленческого решения.
19. Виды управленческих решений и их влияние на деятельность фирмы.
20. Влияние управленческих решений на показатели конкурентоспособности продукции (цена-качество), (стоимость- эффективность).

Примерные вопросы, содержащиеся в экзаменационных билетах по дисциплине «Управленческие решения»

1. Основные этапы создания конкурентоспособной продукции (изделия).
2. Виды неопределенности при разработке управленческого решения.
3. Характеристика открытого рынка, на котором реализуется конкурентоспособная продукция.
4. Разработка управленческого решения.
5. Что такое менеджмент?
6. Принятие управленческого решения, его реализация, анализ достигнутых результатов.
7. Разработка управленческого решения.
8. Управление как деятельность.
9. Чем характеризуется принятие управленческих решений в конкретной организации.
10. Основные этапы разработки управленческого решения (Подготовка к разработке управленческого решения).
11. Управленческие решения на этапах жизненного цикла изделия.
12. Основные цели управленческого решения.
13. Показатели качества и эффективности управленческих решений.
14. Основные операции процесса разработки управленческого решения.
15. Каким должно быть управленческое решение, чтобы быть эффективным?
16. Основные моменты, присутствующие в процессе принятия управленческих решений.
17. Что такое управленческое решение? Каким оно должно быть?
18. Основные факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений.
19. Классификация управленческих решений.
20. Условия, обеспечивающие высокое качество и эффективность управленческих решений.
21. Основные этапы создания конкурентоспособной продукции.
22. Классификация управленческих решений.

23. Характеристика открытого рынка, на котором реализуется продукция (изделия).
24. Что такое управленческое решение? Каким оно должно быть?
25. Что такое менеджмент?
26. Каким должно быть управленческое решение, чтобы быть эффективным?
27. Управление как деятельность.
28. Показатели качества и эффективности управленческих решений.
29. Чем характеризуется принятие управленческих решений в конкретной организации?
30. Управленческие решения на этапах жизненного цикла изделия.
31. Показатели качества и эффективности управленческих решений.
32. Основные этапы разработки управленческого решения.
33. Условия, обеспечивающие высокое качество и эффективность управленческих решений.
34. Управленческие решения на этапах жизненного цикла изделия.
35. Основные факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений.
36. Показатели качества и эффективности управленческих решений.
37. Что такое менеджмент? Управление как деятельность.
38. Условия, обеспечивающие высокое качество и эффективность управленческих решений.
39. Принятие управленческого решения, его реализация, анализ достигнутых результатов.
40. Виды неопределенности при разработке управленческого решения.

Раздел 3

Преддипломная практика

Преддипломная практика является неотъемлемой частью учебного процесса на завершающем его этапе.

1. Она направлена на подготовку студента – будущего менеджера к профессиональной деятельности путем ознакомления со структурой, функциями и основными формами деятельности конкретной организации или предприятия различных отраслей экономики и различных форм собственности.
2. Как правило, преддипломная практика является неотъемлемой частью выпускной квалификационной работы.
3. Практика проводится в соответствии с заданием, утвержденным заведующим кафедрой.

В задании руководитель практики конкретизирует:

- цель преддипломной практики;
- расписывает этапы и содержание практики, включающей:
 - анализ основных направлений хозяйственной деятельности организации (предприятия);
 - изучение структуры организации и основных форм и функций управления;
 - анализ финансовой деятельности организации.

В Приложении к заданию указываются литературные источники, с которыми студент знакомится в процессе прохождения практики.

4. В процессе практики закрепляются теоретические знания и вырабатываются практические навыки студента в результате изучения реальной производственной деятельности организации (предприятия), современных методов управления, анализа методологии принятия управленческих решений при управлении проектом.
5. Существенным моментом практики является сбор необходимых конкретных материалов для выполнения выпускной квалификационной работы.
6. По результатам практики студентом оформляется отчет по практике и, желательно, отзыв предприятия (организации) с оценкой деятельности студента.

Оформление отчета по преддипломной практике

1. Ответы на поставленные вопросы должны быть подкреплены статистическими данными по годам (за последние три года).
2. По тексту или в «Приложении» должны быть схемы, рисунки, фотографии, рекламные проспекты.
3. В конце отчета должен быть приведен список использованных материалов.
4. Объем отчета без «Приложения» - 25-30 листов (шрифт 14, через 1,5 интервала).
5. Отчет в переплете в 2-х экземплярах + СД для ПЭВМ.

Далее представлены типовые задания на преддипломную практику студентов по специальности «Менеджер организации».

Типовые задания показывают студенту тот объем работы, который должен быть выполнен студентом во время прохождения практики.

Показана последовательность выполнения практики, сбор материалов, их системный анализ и возможность использования при разработке и написании выпускной квалификационной работы.

Типовые задания составляются преподавателем – руководителем практики, исходя из особенностей той организации, где студент работает или имеет возможность прохождения практики.

Институт социальных и гуманитарных знаний
Заочно-дистанционное обучение
Специальность «Менеджмент организации»

Задание

на преддипломную практику студенту

Цель практики: Изучение источников информации, а также сбор и анализ исходного (фактического) материала для выполнения дипломной работы на тему «Обоснование путей повышения финансовой устойчивости предприятия» (на примере...)

Содержание преддипломной практики:

1. Сбор и изучение источников информации по анализу финансового состояния предприятия и повышения его устойчивости.
 - 1.1. Ознакомление с методологией оценки финансового состояния предприятия.
 - 1.2. Анализ финансовых коэффициентов, характеризующих финансовое состояние.
 - 1.3. Рассмотрение методологии прогнозирования и диагностики финансового состояния предприятия.
2. Оценка финансового положения конкретного предприятия.
 - 2.1. Рассмотрение показателей бухгалтерского отчета по формальным и качественным признакам.
 - 2.2. Анализ ликвидности баланса и финансовых результатов деятельности предприятия.
 - 2.3. Анализ тенденций изменения финансовых коэффициентов.
 - 2.4. Рассмотрение показателей платежеспособности, деловой активности, рентабельности.
3. Пути повышения финансовой устойчивости предприятия.
 - 3.1. Обоснованное ограничение запасов и затрат, обеспечение запасов и затрат источниками формирования является сущностью финансовой устойчивости предприятия.
 - 3.2. Платежеспособность выступает внешним проявлением финансовой устойчивости.
 - 3.3. Оценка зависимости финансовой устойчивости от коэффициентов (собственности, заемного капитала, финансовой зависимости, ликвидности).

Дата выдачи задания

Руководитель практики

(дата и подпись)

Зав. кафедрой

Задание принял к исполнению

(дата и подпись студента)

Институт социальных и гуманитарных знаний
Заочно-дистанционное обучение
Специальность «Менеджмент организации»
Задание

на преддипломную практику студенту

Цель практики: Изучение источников информации, а также сбор и анализ исходного (фактического) материала для выполнения дипломной работы на тему «Анализ финансового состояния и финансовой устойчивости предприятия».

Содержание преддипломной практики:

1. Сбор и изучение источников информации по анализу финансового состояния предприятия.
 - 1.1. Ознакомление с методологией экономического анализа деятельности хозяйственного субъекта.
 - 1.2. Изучение методов и процедур финансового анализа деятельности предприятия.
 - 1.3. Рассмотрение методологии прогнозирования и диагностики финансового состояния предприятия.
2. Оценка финансового положения предприятия.
 - 2.1. Баланс средств предприятия.
 - 2.2. Анализ накопленной прибыли и движения денежных средств.
 - 2.3. Рассмотрение показателей:
 - платежеспособности и ликвидности,
 - деловой активности,
 - рентабельности.
3. Анализ финансовой устойчивости предприятия.
 - 3.1. Рассмотрение источников формирования запасов и затрат.
 - 3.2. Показатели обеспеченности запасов и затрат.
 - 3.3. Рассмотрение типов финансового состояния (абсолютная устойчивость, нормальная устойчивость, неустойчивое состояние, кризисное состояние).

Дата выдачи задания

Руководитель практики

(дата и подпись)

Зав. кафедрой

Задание принял к исполнению

(дата и подпись студента)

Институт социальных и гуманитарных знаний
Заочно дистанционное обучение
Специальность «Менеджмент организации»
Задание

на преддипломную практику студенту

Цель практики: Изучение источников информации, а также сбор и анализ исходного (фактического) материала для выполнения дипломной работы на тему «Формирование и управление кредитным портфелем коммерческого банка»

Содержание преддипломной практики:

1. Сбор и изучение источников информации по организационному устройству коммерческого банка и банковскому кредитованию.
 - 1.1. Структура и основные функции.
 - 1.2. Сущность и функции кредита.
 - 1.3. Виды кредита и принципы кредитования.
2. Понятие кредитного портфеля и оценка его качества.
 - 2.1. Критерии оценки.
 - 2.2. Степень кредитного риска.
 - 2.3. Уровень доходности кредитного портфеля.
 - 2.4. Оценка качества кредитного портфеля на основе системы финансовых коэффициентов.
3. Проблемы управления кредитным риском в банковском секторе.
 - 3.1. Управление совокупным риском кредитного портфеля.
 - 3.2. Управление организацией кредитного процесса и операциями.
 - 3.3. Управление неработающим кредитным портфелем.
 - 3.4. Оценки политики управления кредитными рисками.
 - 3.5. Организация учета и внутреннего контроля за кредитным процессом.
 - 3.6. Анализ и оценка политики управления кредитными рисками.

Дата выдачи задания

Руководитель практики

(дата и подпись)

Зав.кафедрой

Задание принял к исполнению

(дата и подпись студента)

Институт социальных и гуманитарных знаний
Заочно дистанционное обучение
Специальность «Менеджмент организации»
Задание

на преддипломную практику студенту

Цель практики: Изучение источников информации, а также сбор и анализ исходного (фактического) материала для выполнения дипломной работы на тему «Анализ финансового состояния предприятия» (на примере...).

Содержание преддипломной практики:

1. Анализ основных направлений хозяйственной деятельности предприятия.
 - 1.1. Структура предприятия и основные формы деятельности.
 - 1.2. Финансовые результаты деятельности предприятия по годам (2006, 2007, 2008) за последние три года.
2. Оценка финансового положения предприятия.
 - 2.1. Баланс средств предприятия (по их составу - актив и источникам образования - пассив).
 - 2.2. Отчет о накопленной прибыли.
 - 2.3. Отчет о движении денежных средств.
 - 2.4. Финансовый анализ предприятия на среднесрочную и долгосрочную перспективу.
 - 2.5. Показатели платежеспособности и ликвидности.
 - 2.6. Показатели деловой активности.
 - 2.7. Показатели финансовой устойчивости.
 - 2.8. Показатели рентабельности.

Дата выдачи задания

Руководитель практики

(дата и подпись)

Зав. кафедрой

Задание принял к исполнению

(дата и подпись студента)

Институт социальных и гуманитарных знаний
Заочно дистанционное обучение
Специальность «Менеджмент организации»
Задание

на преддипломную практику студенту

Цель практики: Изучение источников информации, а также сбор и анализ исходного (фактического) материала для выполнения дипломной работы на тему «Анализ финансового состояния предприятия и пути его улучшения» (на примере)

Содержание преддипломной практики:

1. Сбор и изучение источников информации по анализу финансового состояния предприятия.
 - 1.1. Ознакомление с методологией оценки финансового состояния предприятия.
 - 1.2. Анализ абсолютных и относительных показателей (финансовых коэффициентов) характеристики финансового состояния предприятия.
 - 1.3. Рассмотрение методологии прогнозирования и диагностики финансового состояния предприятия.
2. Оценка финансового положения конкретного предприятия.
 - 2.1. Анализ показателей бухгалтерского отчета по формальным и качественным признакам.
 - 2.2. Анализ финансовой устойчивости предприятия.
 - 2.3. Анализ ликвидности баланса.
 - 2.4. Анализ финансовых результатов.
 - 2.5. Анализ тенденций изменения финансового состояния предприятия (анализ финансовых коэффициентов).
3. Рассмотрение возможных путей улучшения финансового состояния предприятия.
 - 3.1. Совершенствование управления пассивами предприятия:
 - управление стоимостью и структурой капитала,
 - управление собственным капиталом,
 - управление заемным капиталом.
 - 3.2. Управление активами предприятия на основе принятия инвестиционных решений:
 - Управление стоимостью и структурой активов;
 - Управление внеоборотными активами;
 - Управление реальными инвестициями;
 - Управление оборотным капиталом и денежными потоками.

Дата выдачи задания

Руководитель практики

(дата и подпись)

Зав. кафедрой

Задание принял к исполнению

(дата и подпись студента)

Институт социальных и гуманитарных знаний
Заочно дистанционное обучение
Специальность «Менеджмент организации»
Задание

на преддипломную практику студенту

Цель практики: Сбор и анализ исходного (фактического) материала и изучение литературных источников для выполнения дипломной работы на тему «Бизнес-план создания нового предприятия».

Содержание преддипломной практики:

1. Анализ литературных источников по бизнес-планированию.
 - 1.1. Экономические основы бизнес-планирования.
2. Системный анализ целесообразности создания нового предприятия.
 - 2.1. Оценка конкурентоспособности продукции предприятия на рынке.
 - 2.2. Востребованность продукции на рынке сбыта.
 - 2.3. Обоснование структуры предприятия.
3. Этапы разработки бизнес-плана.
 - 3.1. Ретроспективный анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия.
 - 3.2. Разработка сценария реализации проекта на среднесрочную и долгосрочную перспективу.
 - 3.3. Разработка финансовых планов («план прибылей и убытков», «план балансов», «план денежных потоков»)

Дата выдачи задания

Руководитель практики

(дата и подпись)

Зав.кафедрой

Задание принял к исполнению

(дата и подпись студента)

Институт социальных и гуманитарных знаний
Заочно дистанционное обучение
Специальность «Менеджмент организации»
Задание

на преддипломную практику студенту

Цель практики: Сбор и анализ исходного (фактического) материала для выполнения дипломной работы на тему «Разработка бизнес-плана создания нового производства действующего предприятия».

Содержание преддипломной работы:

1. Анализ основных направлений деятельности существующего предприятия.
 - 1.1. Структура предприятия.
 - 1.2. Функции основных подразделений.
 - 1.3. Формы отчетности по основной деятельности.
2. Конкурентоспособность основной продукции.
 - 2.1. Характеристика продукции
 - 2.2. Востребованность продукции на рынке сбыта.
 - 2.3. Кооперационные связи с поставщиками сырья и потребителей продукции.
3. Возможные направления развития предприятия.
 - 3.1. Позиционирование на рынке сбыта.
 - 3.2. Управление и организация производства.
4. Сбор и анализ информации по бизнес-планированию.
 - 4.1. Анализ стратегии развития бизнеса.
 - 4.2. Обоснование тенденций развития предприятия.
 - 4.3. Определение и привлечение инвесторов.

Дата выдачи задания

Руководитель практики

(дата и подпись)

Зав.кафедрой

Задание принял к исполнению

(дата и подпись студента)

Институт социальных и гуманитарных знаний
Заочно дистанционное обучение
Специальность «Менеджмент организации»
Задание

на преддипломную практику студенту

Цель практики: Сбор и анализ исходного (фактического) материала для выполнения дипломной работы на тему: «Анализ финансового состояния предприятия оптовой торговли».

Содержание преддипломной практики:

1. Анализ основных направлений деятельности предприятия.
 - 1.1. Структура предприятия и основные формы деятельности.
 - 1.2. Финансовые результаты деятельности предприятия по годам (2006, 2007, 2008 г.) за последние три года.
2. Анализ документов финансового плана.
 - 2.1. План прибылей и убытков (в виде таблиц по годам).
 - 2.2. План балансов (в виде таблицы) с целью получения представления о стоимости активов, обязательств и собственного капитала.
 - 2.3. План денежных потоков.
3. Финансовый анализ предприятия на среднесрочную и долгосрочную перспективу.
 - 3.1. Показатели платежеспособности и ликвидности.
 - 3.2. Показатели деловой активности.
 - 3.3. Показатели финансовой устойчивости.
 - 3.4. Показатели рентабельности.
4. Финансовые отчеты и их взаимосвязь.
 - 1.1 Отчет о прибылях и убытках.
 - 1.2 Балансовый отчет (активы, обязательства, собственный капитал).
 - 1.3 Взаимосвязь между видами отчетов.

Дата выдачи задания

Руководитель практики

(дата и подпись)

Зав. кафедрой

Задание принял к исполнению

(дата и подпись студента)

Институт социальных и гуманитарных знаний
Экономический факультет
Специальность «Менеджмент организации»
Задание

на преддипломную практику студенту

Цель практики: Сбор и анализ исходного (фактического) материала для выполнения дипломной работы на тему: «Влияние материального стимулирования на мотивацию персонала».

Содержание преддипломной практики:

1. Анализ действующей на предприятии (организации) системы управления.
 - 1.1. Основные цели и задачи системы управления.
 - 1.2. Принятые на предприятии формы управления и структуры управления.
 - 1.3. Оценка эффективности системы управления
2. Основные принципы разработки управленческих решений.
 - 2.1. Основные операции разработки управленческих решений.
 - 2.2. Управление персоналом как функция системы управления
3. Система мотивации в управлении персоналом.
 - 3.1. Методы мотивации (принуждение, вознаграждение, приспособление).
 - 3.2. Факторы мотивации (внешние и внутренние факторы, социально-страховые).
 - 3.3. Материальное стимулирование в повышении эффективности трудовой деятельности.

Дата выдачи задания

Руководитель практики

(дата и подпись)

Зав. кафедрой

Задание принял к исполнению

(дата и подпись студента)

Институт социальных и гуманитарных знаний
Экономический факультет

Задание

на преддипломную практику студенту

Цель практики: Сбор и анализ исходного (фактического) материала для выполнения дипломной работы на тему: «Организация рекламной деятельности на предприятии».

Содержание преддипломной практики:

1. Анализ существующих на данном предприятии рекламных стратегий.
 - 1.1. Виды рекламной деятельности.
 - 1.2. Эффективность рекламной деятельности.
 - 1.3. Повышение востребованности продукции в результате рекламной деятельности.
2. Реклама как форма коммуникации.
 - 2.1. Классификация видов рекламы (товарная, марочная, фирменная и т.д.).
 - 2.2. Средства распространения рекламы (в прессе, печатная, аудиовизуальная, рекламные сувениры и т.д.).
 - 2.3. Анализ достоинств и недостатков форм и видов рекламы.
3. Эффективность рекламы.
 - 3.1. Экономическая.
 - 3.2. Коммуникативная.
4. Сбор и анализ информации по рекламной деятельности.
 - 4.1. Место рекламы в маркетинге фирмы.
 - 4.2. Современные виды рекламной деятельности.
 - 4.3. Методы оценки эффективности рекламы.

Дата выдачи задания

Руководитель практики

(дата и подпись)

Зав. кафедрой

Задание принял к исполнению

(дата и подпись студента)

Институт социальных и гуманитарных знаний
Экономический факультет
Специальность «Менеджмент организации»
Задание

на преддипломную практику студенту

Цель практики: Сбор и анализ исходного (фактического) материала для выполнения дипломной работы на тему «Основные направления повышения конкурентоспособности предприятия туризма».

Содержание преддипломной практики:

1. Анализ основных направлений деятельности конкретного предприятия в туристическом бизнесе.
 - 1.1. Структура предприятия и основные формы деятельности.
 - 1.2. Конкурентоспособность предприятия на рынке туристических услуг в настоящее время.
 - 1.3. Проблемы, существующие на рынке туристических услуг.
2. Основные этапы создания конкурентоспособной организации (предприятия) туризма.
 - 2.1. Совершенствования структуры организации.
 - 2.2. Совершенствование системы управления в организации (или в предприятии).
 - 2.3. Совершенствование технического оснащения.
 - 2.4. Повышение качества и эффективности управленческих решений.
3. Совершенствование ресурсного обеспечения предприятия туризма.
 - 3.1. Развитие информационного обеспечения (программного).
 - 3.2. Повышение кадрового обеспечения.
 - 3.3. Развитие маркетингового обеспечения.
 - 3.4. Развитие технического оснащения.
4. Сбор, анализ информации по вопросам обеспечения конкурентоспособности предприятия.
 - 4.1. Анализ стратегии развития туристического бизнеса.
 - 4.2. Выбор направлений развития предприятия на рынке туристических услуг.
 - 4.3. Выбор оптимальных управленческих решений.
 - 4.4. Формирование информационной «базы данных».

Дата выдачи задания

Руководитель практики

(дата и подпись)

Зав. кафедрой

Задание принял к исполнению

(дата и подпись студента)

Институт социальных и гуманитарных знаний
Экономический факультет

Задание

на преддипломную практику студентке

Цель практики: Сбор и анализ исходного (фактического) материала для выполнения дипломной работы на тему: «Управление персоналом как фактор повышения конкурентоспособности финансовой организации».

Содержание преддипломной практики:

1. Анализ основных направлений деятельности финансовой организации.
 - 1.1. Структура организации и основные формы деятельности.
 - 1.2. Принятые в организации формы управления и методы.
 - 1.3. Оценка эффективности системы управления.
2. Управление персоналом как функция системы управления.
 - 2.1. Система мотивации в управлении персоналом.
 - 2.2. Подходы к управлению персоналом, обеспечивающие повышение конкурентоспособности финансовой организации.
 - 2.3. Показатели конкурентоспособности финансовой организации.
3. Пути повышения конкурентоспособности финансовой организации.
 - 3.1. Управление персоналом в процессе совершенствования деятельности организации.
 - 3.2. Повышение квалификации персонала в повышении конкурентоспособности финансовой организации.
 - 3.3. Совершенствование системы организации труда и его оплаты.
 - 3.4. Современные информационные и коммуникационные системы в организации труда и повышения его эффективности.

Дата выдачи задания

Руководитель практики

(дата и подпись)

Зав. кафедрой

Задание принял к исполнению

(дата и подпись студента)

Раздел 4

Выпускная квалификационная работа Методические рекомендации

Выпускная квалификационная работа является завершающим этапом учебного процесса подготовки менеджера организации в соответствии с Государственным образовательным стандартом и должна продемонстрировать его теоретические знания, полученные практические навыки и умения.

Основной целью квалификационной работы является оценка уровня теоретических и прикладных знаний студента в области профессиональной подготовки менеджера.

Основные требования к выпускной квалификационной работе:

- комплексное решение задач, сформулированных в задании;
- последовательность и логичность изложения материала, полученного в результате анализа литературных источников;
- умение использования в работе практических сведений, полученных в процессе прохождения преддипломной практики;
- способность студента формулировать практические рекомендации и предложения по рассматриваемым проблемам.

В большинстве случаев выпускная квалификационная работа по согласованию с руководителем может быть логическим предложением курсовых работ и преддипломной практики.

В процессе выполнения выпускной квалификационной работы студент систематизирует и закрепляет теоретические знания, а также совершенствует практические навыки, полученные им при изучении общепрофессиональных, экономических дисциплин, дисциплин управленческого цикла, специальных дисциплин в соответствии с квалификационной характеристикой менеджера-организации.

Качество и практическая ценность работы возрастает при проведении студентом конкретного экономического анализа и выработке управленческих решений при управлении проектом, качеством, персоналом в условиях конкретной организации (предприятия).

4.1. Образцы заданий на выпускную квалификационную работу

Институт социальных и гуманитарных знаний

Заочно-дистанционное обучение

Задание (вар.1)

на выпускную квалификационную работу

Студента

Группы _____

1.Тема работы: Анализ финансового состояния предприятия (на примере...)

2.Руководитель:

3.Исходные данные к работе:

Провести комплексный анализ финансового состояния предприятия на основе рассмотрения плана прибылей и убытков отчетов о движении денежных средств.

4.Цель работы:

Комплексное представление теоретических и практических знаний, навыков и умений по профессиональной подготовке менеджера организации.

5.Задачи работы:

5.1. Провести баланс средств предприятия (по их составу - актив и источникам образования - пассив).

5.2.Выполнить финансовый анализ предприятия на среднесрочную и долгосрочную перспективу.

5.3.Проанализировать показатели:

- платежеспособности и ликвидности,
- финансовой устойчивости,
- рентабельности предприятия.

Дата выдачи задания

Руководитель работы

Зав. кафедрой

Задание принял к исполнению

Подпись студента _____

Институт социальных и гуманитарных знаний
Заочно-дистанционное обучение
Задание (вар.2)
на выпускную квалификационную работу

Студента

Группы _____

1. Тема работы: «Анализ финансового состояния предприятия и пути его улучшения»

2. Руководитель:

3. Исходные данные к работе:

Результаты оценки финансового положения конкретного предприятия на основе показателей бухгалтерского отчета, анализа финансовой устойчивости, ликвидности баланса, анализа финансовых коэффициентов.

4. Цель работы:

Комплексное представление теоретических знаний, а также практических навыков и умений по профессиональной подготовке менеджера организации.

5. Задачи работы:

5.1. Осуществить оценку финансового положения предприятия на основе анализа показателей финансовой устойчивости предприятия, ликвидности баланса.

5.2. Предложения по улучшению финансового состояния предприятия за счет:

- совершенствования управления пассивами предприятия.
- совершенствования управления активами предприятия.
- на основе принятия инвестиционных решений.

Дата выдачи задания

Руководитель работы

Зав. кафедрой

Задание принял к исполнению

Подпись студента _____

Институт социальных и гуманитарных знаний
Заочно-дистанционное обучение
Задание (вар.3)
на выпускную квалификационную работу

Студента

Группы _____

1. Тема работы: «Обоснование путей повышения финансовой устойчивости предприятия».

2. Руководитель:

3. Исходные данные к работе:

Результаты комплексного анализа финансового состояния предприятия на основе рассмотрения бухгалтерских отчетов, ликвидности балансов, изменений финансовых коэффициентов.

4. Цель работы:

Комплексная оценка теоретических знаний, а также практических навыков и умений по профессиональной подготовке специалиста (менеджера организации).

5. Задачи работы:

5.1. Выполнить оценку финансового состояния предприятия на основе баланса средств, анализа накопленной прибыли, движения денежных средств.

5.2. Рассмотрение показателей платежеспособности, деловой активности, рентабельности.

5.3. Обоснование путей повышения финансовой устойчивости предприятия за счет ограничения запасов и затрат изменения коэффициентов заемного капитала, финансовой зависимости, ликвидности, платежеспособности.

Дата выдачи задания

Руководитель работы

Зав. кафедрой

Задание принял к исполнению

Подпись студента _____

Институт социальных и гуманитарных знаний
Заочно-дистанционное обучение
Задание (вар.4)
на выпускную квалификационную работу

Студента

Группы _____

1. Тема работы: «Анализ финансового состояния и финансовой устойчивости предприятия»

2. Руководитель:

3. Исходные данные к работе:

Результаты комплексного анализа финансового состояния предприятия на основе рассмотрения бухгалтерских отчетов, ликвидности балансов, финансовых результатов.

4. Цель работы:

Комплексное представление теоретических знаний, а также практических навыков и умений по профессиональной подготовке менеджера организации.

5. Задачи работы:

5.1. Провести оценку финансового положения предприятия на основе баланса средств, анализа накопленной прибыли и движения денежных средств.

5.2. Системное рассмотрение показателей платежеспособности и ликвидности, рентабельности.

5.3. Анализ финансовой устойчивости предприятия на основе анализа запасов и затрат и определения типа финансового состояния.

Дата выдачи задания

Руководитель работы

Зав. кафедрой

Задание принял к исполнению

Подпись студента _____

Институт социальных и гуманитарных знаний
Заочно-дистанционное обучение

Задание (вар.5)

на выпускную квалификационную работу

Студента

Группы _____

1. Тема работы: «Бизнес-план создания нового предприятия»

2. Руководитель:

3. Исходные данные к работе:

- 1) Основные направления деятельности предприятия.
- 2) Показатели конкурентоспособности продукции на рынке.
- 3) Характеристика продукции и ее востребованность.
- 4) Структура предприятия и его основных фондов.

4. Цель работы:

Установление наличия у студента устойчивых теоретических знаний и практических навыков и умений в профессиональной подготовке менеджера организации

5. Задачи работы:

- 5.1. Обоснование целесообразности создания предприятия.
- 5.2. Анализ и обоснование конкурентоспособности продукции на рынке.
- 5.3. Разработка бизнес-плана создания предприятия.
- 5.4. Ретроспективный анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия.
- 5.5. Разработка финансовых планов (плана прибылей и убытков, план сбытов, план денежных потоков).

Дата выдачи задания

Руководитель работы

Зав. кафедрой

Задание принял к исполнению « »

Подпись студента _____

Институт социальных и гуманитарных знаний
Заочно-дистанционное обучение
Задание (вар.б)
на выпускную квалификационную работу

Студента

Группы _____

1. Тема работы: «Разработка бизнес-плана создания нового производства действующего предприятия»

2. Руководитель:

3. Исходные данные к работе:

3.1. Основные направления деятельности действующего предприятия (хлагокомбината).

3.2. Показатели конкурентоспособности основной продукции.

3.3. Возможные направления развития предприятия.

4. Цель работы:

Комплексное представление теоретических и практических знаний студента по профессиональной подготовке менеджера организации.

5. Задачи работы:

5.1. Анализ основных направлений деятельности действующего предприятия (хлагокомбината).

5.2. Оценка конкурентоспособности основной продукции.

5.3. Обоснование целесообразности развития предприятия.

5.4. Сбор и анализ информации по бизнес-планированию.

5.5. Разработка бизнес-плана создания нового производства (мороженого и замороженных десертов).

Дата выдачи задания

Руководитель работы

Зав. кафедрой

Задание принял к исполнению

Подпись студента _____

Институт социальных и гуманитарных знаний
Заочно-дистанционное обучение
Задание (вар.7)
на выпускную квалификационную работу

Студента

Группы _____

1.Тема работы: «Анализ финансового состояния предприятия оптовой торговли»

2.Руководитель:

3.Исходные данные к работе:

Провести комплексный анализ финансового состояния предприятия оптовой торговли на основе плана прибылей и убытков, плана балансов и прогноза финансовых коэффициентов.

4.Цель работы:

Комплексное представление теоретических и практических знаний студента по профессиональной подготовке менеджера организации.

5.Задачи работы:

5.1. Провести системный анализ основных направлений деятельности предприятия оптовой торговли.

5.2. Осуществить всесторонне исследование документов финансового плана.

5.3. Составить финансовый анализ предприятия на среднесрочную и долгосрочную перспективу.

5.4. Рассмотреть финансовые отчеты и их практическую взаимосвязь.

Дата выдачи задания

Руководитель практики

Зав. кафедрой

Задание принял к исполнению

Подпись студента _____

Институт социальных и гуманитарных знаний
Заочно-дистанционное обучение
Задание (вар.8)
на выпускную квалификационную работу

Студента

Группы _____

1. Тема работы: «Управление персоналом, как фактор повышения конкурентоспособности финансовой организации»

2. Руководитель:

3. Исходные данные к работе:

3.1. Основные направления деятельности финансовой организации

3.2. Действующая система управления персоналом как функция системы управления

3.3. Показатели конкурентоспособности финансовой организации

4. Цель работы

Всестороннее представление теоретических знаний и практических навыков студента в области профессиональной подготовки менеджера организации

5. Задачи работы:

5.1. Анализ основных направлений деятельности финансовой организации

5.2. Комплексное исследование системы управления, действующей в конкретной организации

5.3. Анализ путей повышения конкурентоспособности финансовой организации

5.4. Задачи управления персоналом в процессе совершенствования системы управления

Дата выдачи задания

Руководитель работы

Зав.кафедрой

Задание принял к исполнению

Подпись студента _____

Институт социальных и гуманитарных знаний
Заочно дистанционное обучение

Задание (вар.9)
на выпускную квалификационную работу

Студента

Группы _____

1. Тема работы: «Основные направления повышения конкурентоспособности предприятия туризма»

2. Руководитель:

3. Исходные данные к работе:

3.1. Основные направления деятельности конкретного предприятия в туристическом бизнесе.

3.2. Показатели конкурентоспособности предприятия на рынке туристических услуг.

4. Цель работы:

Комплексное представление теоретических знаний и практических навыков студента в области профессиональной подготовки менеджера организации.

5. Задачи работы:

5.1. Провести анализ деятельности предприятия в туристическом бизнесе.

5.2. Рассмотреть основные этапы создания конкурентоспособной организации в области туризма.

5.3. Обосновать пути совершенствования ресурсного обеспечения предприятия туризма.

5.4. Обосновать направления обеспечения конкурентоспособности предприятия туризма.

Дата выдачи задания

Руководитель работы

Зав. кафедрой

Задание принял к исполнению

Подпись студента _____

Институт социальных и гуманитарных знаний
Заочно дистанционное обучение
Задание (вар.10)
на выпускную квалификационную работу

Студента

Группы _____

1. Тема работы: «Влияние материального стимулирования мотивации персонала».

2. Руководитель:

3. Исходные данные к работе:

3.1. Действующая на предприятии система управления.

3.2. Основные операции разработки управленческих решений.

3.3. Принятая система мотивации в управлении персоналом предприятия.

4. Цель работы:

Коммерческое представление теоретических знаний и практических навыков и умений студента в области профессиональной подготовки менеджера организации.

5. Задачи работы:

5.1. Анализ действующей на предприятии системы управления.

5.2. Исследование основных принципов разработки управленческих решений.

5.3. Оценка эффективности системы мотивации в управлении персоналом.

5.4. Выработка практических рекомендаций по стимулированию мотивации персонала.

Дата выдачи задания

Руководитель работы

Зав. кафедрой

Задание принял к исполнению

Подпись студента _____

Заключение

Учебно-методический комплекс предоставляет (дает) студенту комплексное представление о том, что такое «Управление», как оно формируется, каким законам подчиняется и как оно реализуется при принятии управленческих решений для получения конкурентоспособной продукции, изделий, реализуемых на открытом рынке в современных экономических условиях.

Учебный материал скомпонован в УМК таким образом, что формирует у студента глубокую системную взаимосвязь между образовательными дисциплинами «Теория управления» и «Управленческие решения», так как они впоследствии используются при разработке конкретных бизнес-планов, при управлении проектом, управлении персоналом, управлении качеством при создании конкурентоспособной продукции.

Это не разрозненные образовательные дисциплины, входящие в ГОС, а они объединены единой системной связью, предназначенной для формирования у студента знаний, профессиональных навыков и умений, необходимых для реализации практических задач, возникающих перед специалистом в области «Менеджмента» и «Государственного муниципального управления».

Существуют различные системы управления, которые наиболее эффективны для применения в различных областях экономики, различных организациях, различных условиях производства. Все это должен уметь менеджер, изучивший образовательную дисциплину «Исследование систем управления».

Эффективность управленческих решений при управлении проектом, качеством, персоналом существенно повышается с использованием современных информационных технологий, с которыми студент знакомится при изучении дисциплины «Информационные технологии в экономике и управлении».

Такое комплексное представление студентом понятия «Управление» резко повышает эффект восприятия учебного материала и способствует формированию у студента устойчивых знаний, повышают качество подготовки специалиста, его востребованность на рынке труда, возможность карьерного роста как менеджера в конкретной коммерческой организации или как служащего в системе государственного и муниципального управления.

Учебное издание

**АДГАМОВ Равиль Искандерович,
МАКАРОВ Петр Ильич, ШАКИРОВ Роберт Вафич**

ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ И УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

Корректор *Шамонова А.М.*
Технический редактор
Компьютерная верстка

Подписано в печать. Формат.
Бумага офсетная. Гарнитура New Roman. Печать .
Усл. печ. л. . Уч.-изд. л. . Тираж 100 экз. Заказ № .

Издательство «».
420, Казань, ул. ого, .
Отпечатано в типографии «».
000000, г. , ул. , .