

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ
ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ»**

Кафедра менеджмента в производственной сфере

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

по выполнению курсовой работы

МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИЙ

**для обучающихся 1 курса образовательной программы магистратуры
направления подготовки 38.04.02 «Менеджмент»
(магистерская программа «Производственный менеджмент»)
очной / заочной форм обучения**

Утверждено на заседании
Учебно-методического совета
ГОУ ВПО «ДонАУиГС»
Протокол №1 от 15.10.2019г.

Донецк
2019

УДК 005.061:371.214.114
ББК У291.21+Ч448я81
М54

Рецензенты :

- Д. С. Шевченко - канд. экон. наук, глава администрации г.Ясиноватая
Е. Л. Морозов - канд. гос. упр., доцент, заведующий кафедрой инновационного менеджмента и управления ГОУ ВПО «ДонАУиГС»

М54 Методические рекомендации по выполнению курсовой работы «Менеджмент организаций» для обучающихся 1 курса образовательной программы магистратуры направления подготовки 38.04.02 «Менеджмент» (магистерская программа «Производственный менеджмент») очной / заочной форм обучения / Минобрнауки ДНР, ГОУ ВПО «ДонАУиГС», Кафедра менеджмента в производственной сфере ; сост. И. В. Петрова.– Донецк : ДонАУиГС, 2019. – 32 с.

Методические рекомендации содержат требования к структуре и содержанию, оформлению и защите курсовой работы, порядок подготовки курсовой работы, критерии оценивания, список рекомендованных источников.

УДК 005.061:371.214.114
ББК У291.21+Ч448я81

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1. Цель, задачи и общие требования к курсовой работе.....	4
2. Порядок подготовки курсовой работы.....	6
3. Структура и содержание курсовой работы.....	11
4. Примерный перечень предметов исследования (тем) курсовой работы	13
5. Методические рекомендации к выполнению курсовой работы.....	14
6. Оформление курсовой работы.....	21
7. Порядок проверки и защиты курсовой работы.....	24
Список рекомендованных источников.....	28
Приложения.....	32

Введение

Общая эффективность управления предприятием (организацией) состоит из эффективности управления отдельными функциональными подсистемами – производством, человеческими ресурсами, финансовыми ресурсами, маркетингом, логистикой и так далее, а также в значительной степени зависит от того, как сбалансировано управление всеми подсистемами на уровне общего управления, то есть на уровне генерального менеджмента.

В том случае, когда существующая на предприятии система управления не соответствует текущим задачам бизнеса, тогда она становится существенным тормозом в развитии, понижает конкурентоспособность и негативно влияет на показатели деятельности. Когда предприятие нацелено на развитие, расширение, выход на новые территории, на новые рынки сбыта, где встретится в конкурентной борьбе с более сильными конкурентами, то проблема реорганизации системы управления становится очень актуальной. Поэтому, если ставится задача оценить эффективность управления предприятием, то в первую очередь необходимо установить цели, к которым предприятие стремится, а затем провести диагностику существующей системы управления предприятием на соответствие будущим задачам.

Курсовая работа по дисциплине «Менеджмент организаций» выполняется в соответствии с учебным планом и представляет собой самостоятельное исследование, проводимое на основе полученных знаний в процессе изучения дисциплины, изучения специальной литературы по экономике и управлению, использования фактического материала, собранного студентом. Выполнение курсовой работы обеспечивает закрепление теоретических знаний и приобретение практических навыков при оценке системы управления предприятием и разработке направлений повышения ее эффективности.

1. Цель, задачи и общие требования к курсовой работе

Курсовая работа представляет собой вид самостоятельной учебной и научно-исследовательской работы студента под руководством преподавателя по решению частной специальной задачи исследования в рамках изучаемой дисциплины.

Целью курсовой работы является систематизация и расширение теоретических знаний по дисциплине «Менеджмент организаций», применение этих знаний при решении конкретных задач по анализу управленческих процессов в организации, выявлению организационных и управленческих проблем и разработке комплекса мер по их решению.

Задачи курсовой работы заключаются в:

систематизации и углублении теоретических и практических знаний по дисциплине, применении их при решении конкретных практических задач;

закреплении навыков самостоятельной работы;

овладении методикой исследования, обобщения и логического изложения материала.

В процессе подготовки курсовой работы студент должен показать:

прочные теоретические знания по избранной теме и проблемное изложение теоретического материала;

умение подбирать, анализировать и обобщать различные источники и фактический материал, решать практические задачи, делать выводы и предложения;

навыки проведения экономического анализа и расчетов, владения современной вычислительной техникой;

умение применять методы оценки экономической и социальной эффективности предлагаемых мероприятий.

Выполнение курсовой работы позволит сформировать такие профессиональные компетенции:

способность организовывать процесс управления организацией (ОПК-2);

способность разрабатывать рациональные формы организации управления (ОПК-3);

способность формировать коллектив и руководить им (ОПК-16);

способность оценивать влияние внешней среды на функционирование предприятий, организаций (ПК-1).

В курсовой работе студент самостоятельно осуществляет выбор объекта исследования (предприятие, организация), руководствуясь своим опытом, знаниями, возможностями получения необходимой информации и т.п. Этим обеспечивается многообразие подходов к решению сформулированных задач. В качестве объекта исследования может быть выбрана и организация, с деятельностью которой будут связаны дальнейшие учебные разработки или деловая карьера студента. Ни отраслевая принадлежность, ни размеры, ни организационно-правовые формы не должны выступать ограничителями при выборе объекта исследования.

2. Порядок подготовки курсовой работы

Выбор объекта и предмета исследования в курсовой работе

Студент самостоятельно выбирает объект и предмет исследования (тему) курсовой работы, в соответствии с перечнем (см.п.4) по данной дисциплине, но они обязательно должны быть согласованы с научным руководителем. Для студента целесообразным является определение круга своих интересов и выполнение всего комплекса курсовых работ по одной проблематике, что расширит его творческие возможности и более полно подготовит к выполнению магистерской диссертации.

Тема работы может быть выбрана студентом исходя из желания расширить знания в какой-то области, подготовиться к предполагаемой будущей работе, а также определиться под воздействием тематики научного

студенческого кружка или возможности использования интересных практических материалов. Студенты заочного отделения могут выбрать тему, отвечающую профилю работы. В любом случае выбор темы работы должен быть обоснован и не носить случайного характера.

Первоначально преподавателем по данной дисциплине для студентов устанавливается конечный срок выбора темы.

Выполненная работа является формой допуска к экзамену по дисциплине.

Подбор источников и изучение материалов

Подбор источников осуществляется студентом самостоятельно, с учетом рекомендованного перечня.

Студент должен пользоваться материалами из периодических изданий, знать их перечень, уметь в них ориентироваться (найти и подобрать материал).

Студенты обязаны широко использовать материалы статистических сборников и источников цифровой информации, а также сборники законодательных материалов. Научным руководителям необходимо требовать использования в курсовой работе самой свежей статистической информации, включая периодическую литературу и инструктивный материал. Анализировать цифровой материал следует в динамике – минимум за 2 года, тогда и анализ будет достоверным и более полной будет картина мини-исследования, проводимого студентами старших курсов в своих курсовых работах.

Изучение источников следует начинать с учебников и учебных пособий, а также рекомендуемых источников к планам семинарских занятий. Только при наличии всесторонних знаний материалов темы можно научиться методике её исследования. Причём, в сумму этих знаний следует включить не только основной учебник, рекомендованный программой курса, но и ряд других с тем, чтобы студенты наиболее полно овладели темой

работы. Если данных источников оказывается недостаточно, студент должен обратиться за помощью к научному руководителю, который указывает работы экономистов, ведущих исследования по выбранной теме или близкой к ней. Опираясь на эти сведения, студент самостоятельно расширяет перечень источников, подбирает и изучает их, используя для этого библиотечные каталоги. Литературные источники подбираются так, чтобы в их перечне содержались работы общетеоретического характера и отражающие действующую практику.

Очередность дальнейшего изучения информационных источников вряд ли следует регламентировать: что предопределяется спецификой темы, полнотой списка источников, а также подготовленностью студента. В большинстве случаев целесообразно перейти к изучению монографических изданий, т.к. в них, как правило, системно повторяется учебный материал и вскрываются фундаментальные проблемы и возможные пути их решения. Периодическая литература ставит острые, злободневные вопросы сегодняшнего дня и их восприятие должно быть подготовленным. Начинать изучение журнальных и газетных статей лучше с новых, только что опубликованных источников, а затем – изданные в предыдущие годы. При использовании в работе цитат и свободного пересказа принципиальных положений отдельных авторов в тексте необходимо делать ссылки на соответствующий литературный источник.

Составление проекта плана и его окончательного варианта

Составление плана работы – важнейший этап в подготовке курсовой работы. Он определяет направленность работы, её соответствие специфике предмета и объектов изучаемой дисциплины, самостоятельность и проблемность выполнения работы студентами, её исследовательский характер. План отражает основную идею работы.

План курсовой работы, как правило, должен состоять из введения, 3 глав и 2-4 вопросов (пунктов) в них основной части, заключения, списка

источников и приложений. Формулировки пунктов плана определяются целевой направленностью работы, исходят из её задач.

Вопросы плана должны иметь более высокий уровень исследовательской направленности: «проанализировать действующую практику», «обосновать необходимость, сущность», «изучить механизм использования», «вскрыть проблемы», «наметить пути решения» и др. В зависимости от разработанности темы и подготовленности студентов такие формулировки вопросов темы могут быть на любом курсе.

Проект плана разрабатывается студентами, как правило, после рассмотрения учебной литературы. Окончательный вариант плана согласовывается с научным руководителем.

Требования кафедры к написанию курсовых работ отражают специфику дисциплины, уровень подготовленности студентов, возможность использования практических материалов. Поэтому после подбора и тщательного изучения литературы, составления и утверждения плана у своего научного руководителя начинается процесс написания курсовой работы.

Курсовая работа должна носить творческий характер и содержать анализ различных точек зрения по освещаемым дискуссионным вопросам, а также практическую оценку и свое отношение к ним.

В ходе написания курсовой работы студент должен использовать знания, полученные в процессе изучения смежных дисциплин специализации, собирать и анализировать практический материал. Органическое сочетание теоретических знаний с примерами из практики определяют качество выполненной курсовой работы.

В процессе написания курсовой работы студент должен разобраться в теоретических вопросах избранной темы, самостоятельно проанализировать практический материал, разобрать и обосновать практические предложения.

Таким образом, качественно выполненная курсовая работа характеризуется двумя основными ее составляющими: во-первых, раскрытие экономической сущности изучаемой проблемы и изложение собственной позиции по дискуссионным вопросам; во-вторых, глубокий и всесторонний анализ действующей практики, исходя из конкретного фактического материала. Простое переписывание прочитанного материала; изложение дискуссионных вопросов без формирования собственной позиции; описание текущих инструкций, без аналитического осмысливания практического материала может послужить причиной низкой оценки выполненной курсовой работы. Т.к. такая работа не отражает умение автора самостоятельно и творчески использовать имеющийся материал и сочетать его с теоретическими знаниями, полученными при изучении данной дисциплины.

Текст курсовой работы следует излагать литературным языком, с применением экономических и других терминов. Все главы работы должны быть логически связаны между собой, написаны четким и простым языком, сжатым и выразительным. При изложении текста нужно избегать повторений одинаковых слов, словосочетаний, оборотов. С целью улучшения содержания и стиля изложенного необходимо отредактировать текст, с учетом логики изложения.

В установленные кафедрой сроки законченная курсовая работа представляется на проверку научному руководителю.

Научный руководитель, проверив работу, может вернуть ее для доработки вместе с письменными замечаниями. Студент должен устранить полученные замечания в установленный срок, после чего работа окончательно оценивается.

3. Структура и содержание курсовой работы

Курсовая работа должна быть выполнена в объеме 45-50 страниц печатного текста без учета приложений и включать следующие структурные элементы:

- титульный лист;
- содержание;
- введение;
- основную часть;
- заключение;
- список использованных источников;
- приложения.

Титульный лист работы должен содержать название образовательной организации и подразделения, в котором выполнена работа, название темы, фамилию имя, отчество автора, фамилию, инициалы и ученую степень (звание) руководителя курсовой работы, город и год выполнения.

Содержание представляет собой составленный в последовательном порядке список заголовков глав и параграфов работы с указанием страниц, на которых соответствующий раздел начинается.

Во *введении* (1-2 стр.) обосновывается выбор темы, ее актуальность и значение в современных условиях. Здесь формулируются цель и задачи курсовой работы. Также в него должны входить: общая характеристика вопроса, к которому принадлежит тема работы (мировой опыт, тенденции развития); обоснование важности и актуальности теоретических и практических вопросов, разработанных в работе; формулировка цели и идеи исследования; перечень практических решений, реализованных в работе, и их эффективность; сведения о практическом воплощении результатов работы (осуществленные или предполагаемые).

Первая глава (10-12 стр.) курсовой работы является теоретической. В ней необходимо изложить: сущность и современное состояние вопроса;

основные взгляды (из литературных источников) и мировой опыт на состояние вопросов, решаемых в работе, дать им критическую оценку с обоснованием точки зрения автора. Глава должна состоять из нескольких параграфов. Например, в первом - излагается суть вопроса; точки зрения разных авторов и их критическая оценка. Во втором может быть сформулирована обобщенная модель проблемы, пути ее решения. Эта модель может быть представлена как иллюстрационная, блочная или другая схема.

Вторая глава (12-15 стр.) работы посвящена анализу объекта (предприятия или составной части), на базе которого она выполнена. Она должна включать анализ: основных технико-экономических показателей деятельности объекта; организационной структуры с выявлением недостатков действующей системы управления; состояния рассматриваемой проблемы в условиях работы действующего предприятия. Следствием анализа должна стать четкая формулировка направлений, способствующих достижению цели работы. Как правило, глава состоит из трех параграфов.

В процессе работы студент должен применять методологию системного и комплексного подходов, широко использовать арсенал современных методов анализа проблем менеджмента. Такой подход позволяет провести анализ условий, факторов, которые влияют на систему управления, выявить недостатки и причины данной ситуации и на базе этого разработать предложения по совершенствованию управления.

В *третьей главе* (12-15 стр.) базируясь на проведенном анализе объекта и литературных источников, необходимо: разработать комплекс рекомендаций по совершенствованию системы управления предприятием; изложить экономическую и социальную оценку эффективности этих рекомендаций; наметить направления дальнейшего совершенствования и развития тех или иных аспектов деятельности объекта исследования (предприятия).

В *заключении* (1-2 стр.) подводятся краткие итоги исследования в контексте достижения цели и выполнения задач курсовой работы, излагаются

основные выводы и определяют направления дальнейших разработок по теме проведенного исследования.

Список использованных источников - органическая часть курсовой работы, в которой указываются источники, которые были изучены автором при написании работы и на которые сделаны ссылки в тексте работы. При работе с литературными источниками необходимо не ограничиваться приведенным в методических указаниях списком литературы, а обязательно использовать дополнительные учебные и научные издания.

Приложения к курсовой работе оформляются для того, чтобы не загружать основной текст работы большим количеством иллюстративного материала. Это могут быть подробные таблицы, варианты организационной структуры управления, описания различных формул, статистический материал и др. Приложения помещаются после заключения, нумеруются в тексте работы по мере упоминания. Приложения не входят в нормативный объем работы. Объем приложений не ограничивается. Каждое приложение следует начинать с новой страницы.

4. Примерный перечень предметов исследования (тем) курсовой работы

Эффективность управления предприятием имеет два важных измерения – экономическое и результативное. Результативное измерение сообщает о том, насколько предприятие успешно выполняет поставленные задачи в области обеспечения необходимого объема производства, продаж и других задач. А экономическое измерение сообщает о том, насколько затратным является такой способ достижения поставленных целей.

Эффективность управления предприятием необходимо рассматривать в разрезе различных систем предприятия, отраженных в данном перечне:

1. Эффективность системы привлечения ресурсов.
2. Эффективность системы использования ресурсов организации.
3. Эффективность системы координации бизнес-процессов.

4. Эффективность системы контроля во всех областях деятельности предприятия.
5. Эффективность системы целеориентации предприятия.
6. Эффективность системы принятия решений.
7. Эффективность системы мотивации персонала.
8. Эффективность системы делегирования и распределения ответственности.
9. Эффективность системы оценки деятельности предприятия.
10. Эффективность системы прогнозирования.
11. Эффективность системы обучения персонала.
12. Эффективность информационного обеспечения предприятия.

5. Методические рекомендации к выполнению курсовой работы

Прежде чем перейти к описанию методов и инструментов, использованных для решения задачи, необходимо внести ясность в вопрос о том, что же является предметом анализа, т.е. о какой эффективности идет речь.

Понятие эффективности менеджмента выражается двумя ключевыми терминами:

managerial effectiveness – «системная» эффективность;

management efficiency – «операционная» эффективность.

Системная эффективность зависит от того, насколько рационально организовано управление, т.е. от состава и количества звеньев, их подчиненности, распределения функций. Иными словами, эффективность *системы* управления определяется качеством организационной структуры, процессов управления, а от качеств конкретных управленцев не зависит.

Операционная эффективность, т.е. соотношение между результатами управленческой деятельности и затрачиваемыми усилиями, напротив, в

первую очередь определяется деловыми качествами менеджеров, а также тем, насколько рационально используется их потенциал.

В случае с объектом исследования (предприятием, организацией) двойственная природа предмета анализа очевидна. Из самой постановки задачи следует, что предстоит проанализировать не только системную эффективность, но и эффективность управленческой деятельности конкретных менеджеров.

Далее необходимо определить две модели и два подхода к диагностике системы управления.

Следует заметить, что различия в определении предмета анализа тесно увязаны с различными подходами к моделированию и оценке эффективности управления предприятием.

«Механистическая» модель рассматривает предприятие как механизм, представляющий собой комбинацию основных производственных факторов: средств производства, рабочей силы, сырья и материалов, как машина для реализации целей ее создателей. Теоретической базой этого подхода являются положения школы научного управления (Ф.Тэйлор, М.Вебер). Большое значение при этом придается анализу технико-экономических связей и зависимости различных факторов производства. А задача менеджмента при таком подходе состоит прежде всего в том, чтобы наилучшим образом сгруппировать все части системы и, тем самым, добиться максимальной эффективности в достижении целей.

«Гуманистическая» модель представляет предприятие как коллектив людей, выполняющих общую работу на принципах разделения и кооперации труда, при этом важнейшим фактором производительности является человек, как социальный деятель. Элементами модели являются такие составляющие как внимание к работающим, их мотивация, коммуникации, участие в принятии решений. Задачи руководителей состоят в регулировании отношений между работающими, координации процессов выполнения конкретных задач и производственных планов путем личного и

непосредственного воздействия на сотрудников. В качестве критерия эффективности управления принимается повышение производительности труда за счет совершенствования человеческих ресурсов, т.е. считается, что если все внутренние процессы, связанные с персоналом, управляются надлежащим образом, то у предприятия не возникает проблем с достижением намеченных целей по выпуску продукции, прибыли, доходам и т.д.

Оба эти подхода, несмотря на их принципиальные отличия, имеют одну общую черту, – и в том и в другом случае предполагается, что цели организации однозначно определены и принимаются всеми участниками управленческой деятельности.

При этом совершенствование системы управления сводится к решению некоторой инженерной задачи:

1. Существует желаемое состояние системы S_1 , которое известно;
2. Существует настоящее состояние системы S_0 ;
3. Существуют альтернативные пути перехода из S_0 в S_1 .
4. Задача аналитика («системного инженера») состоит в том, чтобы определить наилучшие средства перехода из S_0 в S_1 .

В отличие от этого т.н. «жесткого» системного подхода, мягкий системный подход исходит из необходимости учитывать разнообразные и разноплановые интересы стэйкхолдеров (помимо акционеров и менеджеров, к ним относят также работников и их семьи, поставщиков и покупателей продукции предприятия, органы власти и некоммерческих партнеров), т.е. всех тех, кто так или иначе заинтересован в существовании предприятия. Такой подход практически означает принятие за основу стратегии ограниченной оптимизации, при которой достижение какой-либо одной цели лимитируется требованием выполнять и другие цели на приемлемом уровне. Критерием эффективности управления при этом выступает способность поддерживать определенный баланс между такими разными целями как объем продаж, прибыль, доходы, интересы персонала и покупателей, защита окружающей среды и т.п.

При этом аналитик-консультант не рассматривается как эксперт, способный предложить единственно верное решение проблемы - организационный консалтинг и проектирование предполагает использование такого стиля проведения исследования, при котором достигается соглашение между всеми участниками, вовлеченными в проблемную ситуацию.

Далее определяются инструменты исследования: компьютерное моделирование или психологическое тестирование.

Таким образом, выбор тех или иных методов и инструментов сбора и анализа информации зависит как от характера поставленной задачи, так и от того, кто ее ставит и зачем.

При оптимизация системы управления в рамках постановки «регулярного менеджмента», вполне достаточно описать существующую организационную структуру, оценить ее на соответствие принципам “best practice” и дать рекомендации по проведению соответствующих мероприятий (переподчинения структурных подразделений, перераспределения функций и т.п.). При этом вполне уместным является построение компьютерных моделей, или использование программных средств типа “БИГ-Структуризатор”.

Если стоит задача сократить излишне раздутый штат управленцев, то естественным решением является организация аттестации и психологического тестирования с последующим отсеиванием “балласта”. При этом основным инструментом, помимо тестов, должны быть индивидуальные собеседования и интервью.

Однако если разрабатываемые рекомендации затрагивают интересы более чем одного стейкхолдера (а именно так и бывает в большинстве случаев), то в инструментарий должны быть включены средства, предполагающие коллективное обсуждение проблемы и поиск согласованного решения.

Например, в соответствии с техническим заданием были поставлены следующие задачи:

1. Оценка организационной структуры, процессов управления и информационного взаимодействия.

2. Оценка деловых качеств, потенциала роста и личностных характеристик руководителей.

3. Выработка рекомендаций по совершенствованию системы управления, в частности, путем сокращения и перемещения административно-управленческого персонала, замены неэффективных руководителей и повышению эффективности работы подразделений.

Комплексность решаемой задачи предопределила разнообразие использованных методов, инструментов и аналитических процедур.

Пример. Результаты работы, выводы и рекомендации

1. В рамках *анализа организационной структуры* предприятия рассмотрен состав структурных звеньев, а также их линейная и функциональная подчиненность.

- 1.1. Существующая организационная схема достаточно точно отражает состав структурных подразделений предприятия. Все обозначенные на ней подразделения, адекватно отражены также в штатном расписании и реально функционируют. Анализ фактической подчиненности показал, что большинство вспомогательных подразделений подчиняются Директору по производству не напрямую, а через Главного механика и энергетика.

- 1.2. Анализ уровня нагрузки на руководителей показал, что среди директоров близкий к среднему уровень загрузки имеют Директор коммерческий, Главный бухгалтер и Директор финансовый. Менее всего загружены Директор по строительству и Директор по кадрам и быту. Наибольшее беспокойство вызывает уровень загрузки Директора по производству.

- 1.3. В рамках анализа системы управления по функциям проведено описание основных функций и их распределения по структурным подразделениям. При этом не выявлены существенные функции, которые реализуются в практике, не будучи закрепленными за конкретным

структурным подразделением или должностным лицом. В то же время возможным источником проблем может являться недостаточный объем и полнота выполнения функций, присущих каждому эффективно работающему коммерческому предприятию. Среди функциональных областей наибольшее беспокойство вызывают инновационная сфера и маркетинговый блок, среди управленческих функций (процессов управления) хуже всего дела обстоят в области анализа и принятия решений.

1.4. В результате анализа взаимного соответствия функций, закрепленных за структурными подразделениями, сделан вывод о наличии противоречий между функциями вспомогательных подразделений и основными производственными функциями. Кроме того, отмечена очевидная разнородность функций, закрепленных за подразделениями, входящими в блок Директора по кадрам и быту.

1.5. При анализе дублирования функций, как возможные источники проблем отмечены сфера материально-технического снабжения, а также ситуация с разделением ответственности в сфере ремонта и эксплуатации оборудования.

1.6. В ходе анализа соответствия между функциями структурных подразделений и их местом в системе линейных связей особое внимание было уделено работе структурных подразделений финансово-экономического профиля. Отдельные подразделения этого профиля (всего их шесть) входят в три различных блока (Главного бухгалтера, Директора по кадрам и быту и Директора финансового). Такое организационное разделение мешает координировать их деятельность в рамках общих задач учетного и экономического плана.

1.7. Выявленные в процессе анализа особенности действующей организационной структуры позволили рекомендовать проведение ряда мероприятий по ее совершенствованию.

Выделение из производственного блока вспомогательных подразделений.

Объединение подразделений финансово-экономического профиля.

Передача функций обеспечения производства в ведение главного инженера.

Формирование единого блока подразделений, ответственного за развитие.

Совершенствование системы материально-технического снабжения.

2. Диагностика административно-управленческого персонала проводилась методом т.н. «встречного» тестирования, при котором подчиненные оценивают своих руководителей (тестирование «снизу вверх»), а руководители дают характеристику должностных обязанностей и деловых качеств своих подчиненных (тестирование «сверху вниз»).

2.1. По результатам тестирования «снизу вверх» выявлено преобладание в компании коллегиального стиля руководства при недостатке директивности. После введения соответствующих весовых коэффициентов определен показатель навыков руководства и составлен соответствующий рейтинг руководителей. Для увеличения достоверности проведена «встречная» оценка навыков руководства и деловых качеств, определенных по результатам тестирования «сверху вниз».

2.2. Рассчитан потенциал роста руководителей, учитывающий помимо деловых качеств, уровень сложности работ, выполняемых ими в настоящее время. Дополнительное сопоставление полученных результатов с персональными данными показало высокую степень корреляции между оценкой потенциала роста и такими показателями как образование, возраст и стаж работы.

2.3. На основании обобщения проведенных исследований получена интегральная рейтинговая оценка руководителей.

2.4. В дополнение, в рамках определения уровня достоверности оценок «снизу вверх» сделан ряд выводов и предположений об однородности и степени сплоченности отдельных подразделений.

Итоговые рекомендации по совершенствованию системы управления могут быть представлены в виде четырех вариантов организационной структуры. Каждый из вариантов сопровождается предложениями по перемещению персонала с указанием конкретных руководителей, а также комментариями по поводу результатов, которые дает тот или иной вариант реорганизации.

Пути повышения эффективности управления предприятием:

- 1) разработка проблем управления и способов их разрешения;
- 2) совершенствование технологического и информационного обеспечения управления;
- 3) совершенствование систем и методов управления предприятием;
- 4) регулярное повышение квалификации руководящего состава и рядовых сотрудников;
- 5) особое внимание уделять подбору кадров.

6. Оформление курсовой работы

Курсовая работа должна быть напечатана с помощью текстового редактора четко, разборчиво, без ошибок и исправлений с одной стороны белой бумаги формата А4 (210*297 мм) черным цветом с использованием шрифта Times New Roman, стиль «Обычный», размер 14 кегль, межстрочный интервал 1,5. Текст реферата размещается на страницах с соблюдением следующих размеров полей: с левой стороны - 30 мм, справа - 15 мм, сверху - 20 мм, снизу - 20 мм.

Нумерация страниц должна быть сквозной. Первой страницей считается титульная. На титульном листе и содержании номер страницы не ставится. На следующих страницах номер проставляется вверху страницы по центру арабскими цифрами без точки.

Образец оформления титульного листа представлен в Приложении А.

За титульным листом размещается содержание курсовой работы, которое включает в себя наименования и номера начальных страниц всех глав и параграфов. Введение, заключение, список использованных источников и приложения не нумеруются как главы.

При первом упоминании в тексте иностранных фирм, малоизвестных фамилий и географических названий их пишут в транскрипции на языке, на котором выполнена работа, а также на языке оригинала (в скобках).

Текст глав должен делиться на параграфы и, при необходимости, на пункты. Нумерация всех составных частей оформляется арабскими цифрами. Параграфы и пункты также следует нумеровать арабскими цифрами в пределах главы. Номер параграфа состоит из номера главы и номера параграфа, разделенных точкой, а номер пункта состоит из номеров главы параграфа и пункта, разделенных точкой, например, "2.1.2." (второй пункт первого параграфа второй главы).

Главы, параграфы и пункты должны иметь содержательные заголовки. В конце заголовка точка не ставится. Если заголовок состоит из двух или более предложений, их разделяют точкой. В конце последнего предложения точку не ставят. Подчеркивание заголовков и перенос слов в заголовке не допускается. Расстояние между заголовком и последующим текстом должно составлять один межстрочный интервал, а между заголовком и последней строкой предыдущего текста (в случаях, когда конец одного и начало второго подраздела, пункта размещаются на одной странице) составляет два межстрочных интервала. Главу необходимо начинать с новой страницы.

Текст курсовой работы может иллюстрироваться рисунками, схемами, графиками, таблицами и т.п. Выбор вида иллюстрации зависит от содержания и поставленной цели. Иллюстрации выполняют на стандартных листах формата А4. Иллюстрации (схемы, графики и т.п.) и таблицы следует подавать в курсовой работе непосредственно после текста, где они упомянуты впервые, или на следующей странице. На все иллюстрации должны быть ссылки в тексте.

Иллюстрации обозначают словом «Рис.» и нумеруют последовательно в пределах раздела, за исключением иллюстраций в приложениях. Номер иллюстрации должен состоять из номера раздела и порядкового номера иллюстрации, разделенных точкой: например, «Рис. 1.2» (второй рисунок первого раздела). Номер иллюстрации, ее название и объяснительные подписи размещаются последовательно под иллюстрацией по центру.

Формулы в работе нумеруются в пределах раздела. Номер формулы состоит из номера раздела и порядкового номера формулы в разделе, разделенных точкой. Номера формул пишут у правого поля страницы на уровне формулы в круглых скобках, например: «(2.1)» (первая формула второго раздела). Объяснение значений символов, числовых коэффициентов в формулах необходимо подавать непосредственно за формулой в той последовательности, в которой они представлены в формуле, и каждое - с новой строки. Первую строку пояснения начинают со слова «где» без двоеточия.

Таблицы нумеруют последовательно в пределах раздела. В правом верхнем углу размещают надпись «Таблица» с указанием ее номера, который состоит из номера раздела и порядкового номера таблицы, разделенных точкой: например, «Таблица 2.3» (третья таблица второго раздела). Название таблицы содержится ниже, по центру страницы. При переносе таблицы на другую страницу в правом верхнем углу над дальнейшими частями пишется: например, «Продолжение табл. 2.3 ». На все таблицы должны быть ссылки в тексте.

В случае ссылок на формулы в тексте необходимо в скобках указать ее полный номер, например, в формуле (1.2). При ссылке на рисунок или таблицу указывают их полный номер, слово «Таблица» или «Рисунок» записывают в сокращенном виде, например, (см. табл. 1.2).

В тексте курсовой работы нужно давать ссылки на литературные источники, которые обозначаются очередным номером по перечню источников, взятых в прямые скобки, например [1]. Номера присваиваются

источникам по очереди их упоминания в тексте или по алфавиту. Указанные источники должны иметь полное библиографическое описание в списке использованных источников в соответствии с установленными требованиями. Список требует размещения всех использованных источников информации в такой последовательности: законы (в хронологической последовательности); указы (в хронологической последовательности); директивные материалы министерств или стандарты (в хронологической последовательности); монографии, брошюры, учебники (алфавитный порядок); статьи из журналов (алфавитный порядок); инструктивные, нормативные и другие материалы, которые используются предприятием (алфавитный порядок); иноязычные источники; электронные источники.

Приложения размещаются в порядке появления ссылок на них в курсовой работы. Объем и количество приложений не ограничивается. Каждое приложение начинают с новой страницы. Приложения следует обозначать последовательно большими буквами русского алфавита, за исключением букв Ё, З, Й, О, Ч, Ъ, Ы, Ъ (правый верхний угол), например, «Приложение А». Ссылки на приложения в текстовой части курсовой работы обязательны.

7. Порядок проверки и защиты курсовой работы

Подготовленная курсовая работа подписывается студентом, регистрируется на кафедре и передается на проверку руководителю в установленные графиком сроки. Проверка курсовых работ руководителем осуществляется в течение недели после их сдачи.

Если в результате проверки выявлены существенные ошибки, неполный объем или низкое качество оформления работы, она возвращается студенту для доработки. Руководитель в письменной форме представляет свои замечания студенту. На титульном листе ставится надпись «Доработать» или «Переделать». При соответствии курсовой работы

требованиям настоящих методических рекомендаций руководитель ставит на титульном листе «К защите».

Защита курсовых работ происходит в назначенный кафедрой день и время. В некоторых случаях заведующий кафедрой назначает комиссию из 2-3 человек, для приема курсовых работ, в состав которой входит руководитель курсовых работ. В отсутствие руководителя курсовой работы защита может быть проведена при условии представления им письменного отзыва на курсовую работу.

Защита курсовой работы может проходить в различных формах. Наиболее целесообразна защита курсовой работы в присутствии группы студентов. При этом автору работы дается 7-10 минут для доклада основных положений, после чего ему задаются вопросы по теме работы. Также возможна защита курсовой работы в индивидуальном порядке в форме обсуждения проблемы по теме.

При подготовке к защите студенту следует обратить особое внимание на вопросы и замечания руководителя, сделанные им при проверке работы.

Студент имеет академическую задолженность, если он не сдал в срок курсовую работу или не защитил ее без уважительной причины.

Критерии оценивания курсовой работы

Общими критериями оценивания курсовой работы являются: соответствие содержания курсовой работы теме, по которой она выносится на защиту; научно-практическое значение предложений и выводов курсовой работы; соответствие работы требованиям, предъявляемым к оформлению и содержанию; уровень защиты курсовой работы.

В процессе защиты и при оценивании курсовой работы также обращается внимание на: обоснование выбора темы работы и четкое формулирование ее целей и задач; степень соответствия объема и содержания темы курсовой работы ее целям и задачам; использование первичного периодического материала; глубокое понимание современного состояния рассматриваемых в работе проблем; самостоятельность мышления

и творческий подход к проблеме; логику и четкость изложения материала; обоснованность основных положений, выводов; знание литературы по разрабатываемой теме; качество оформления работы; правильность ответов на вопросы в ходе защиты работы.

Критерии оценивания курсовой работы и описание шкалы оценивания представлены в таблице 7.1.

Таблица 7.1

Оценивание курсовой работы

Критерии и основные требования к выполнению	Количество баллов			
	«Отлично»	«Хорошо»	«Удовлетворительно»	«Неудовлетворительно»
Полнота изложения материала и степень раскрытия проблемы	40-37	37-32	32-29	29-0
Исследовательские навыки	10-9	9-7	7-4	4-0
Аналитические навыки и критическое мышление	20-17	17-13	13-9	9-0
Оригинальность выводов и рекомендаций	15-13	13-11	11-8	8-0
Соблюдение требований к оформлению	5	5-4	4-3	3-0
Защита работы	10-9	8	7	6-0
Всего баллов	100-90 (A)	89-75 (B, C)	74-60 (D, E)	59-0 (FX, F)

Результаты учебной деятельности оцениваются по государственной шкале и шкале ECTS. Соответствие государственной шкалы оценивания академической успеваемости и шкалы ECTS представлено в таблице 7.2.

Соответствие государственной шкалы оценивания академической успеваемости
и шкалы ECTS

По шкале ECTS	Сумма баллов за все виды учебной деятельности	По государственной шкале (зачет)	По государственной шкале (диф. зачет, экзамен)	Определение	
A	90-100	«Зачтено»	«Отлично»	Отличное выполнение с незначительным количеством неточностей.	
B	80-89		«Хорошо»	В целом правильно выполненная работа с незначительным количеством ошибок (до 10%).	
C	75-79		«Хорошо»	В целом правильно выполненная работа с незначительным количеством ошибок (до 15%).	
D	70-74		«Удовлетворительно»	«Удовлетворительно»	Неплохо, но со значительным количеством недостатков.
E	60-69				Выполнение удовлетворяет минимальные критерии.
FX	35-59	«Не зачтено»	«Неудовлетворительно»	С возможностью повторной аттестации.	
F	0-34			С обязательным повторным изучением дисциплины (выставляется комиссией).	

Таким образом, итоговая оценка курсовой работы определяется суммой всех полученных баллов по указанным в таблице 7.1 критериям, согласно государственной шкале оценивания академической успеваемости и шкале ECTS (см. таблицу 7.2).

Список рекомендованных источников

1. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / И. Адизес; [пер. с англ. под ред. А. Г. Сеферяна]. - СПб.: Питер, 2013. - 384с. с.
2. Балабан, В.А. История менеджмента. учебный материал / Владивосток: ДВГАЭУ. – 2016. – 59 с.
3. Балабан, В.А. Основы общего менеджмента: учебно-практическое пособие для студентов заочной формы обучения с применением дистанционной технологии / В.А. Балабан. – Владивосток: ТГЭУ, 2015. – 72 с.
4. Басовский, Л. Е. Менеджмент: учебное пособие / Л. Е. Басовский. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 216 с.
5. Бланк, И.А. Финансовый менеджмент: учебный курс / И.А. Бланк. – 2-е изд, перераб. и доп. – К.: Эльга, Ника – Центр, 2016. – 656 с.
6. Быкова, Организационные структуры управления: учебное пособие / А. Быкова. – М.: ОЛМА – ПРЕСС Инвест: ИЭС, 2015. – 160 с.
7. Вершигора, Е.Е. Менеджмент: учебное пособие / Е.Е. Вершигора. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА – М, 2017. – 283 с.
8. Веснин, В. Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. – М.: Юристъ, 2018. – 496 с.
9. Веснин, В.Р. Менеджмент: учебник / В.Р. Веснин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Проспект, 2016. – 504 с.
10. Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Экономист, 2013. – 528 с.
11. Виханский, О.С. Стратегический менеджмент: учебник / О.С. Виханский. – М.: Экономист, 2015. – 296 с.
12. Герчикова, И.Н. Менеджмент: учебник для вузов / И.Н. Герчиков. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2017. – 511 с.

13. Гительман Л. Д. Менеджмент - твоя работа. Действуй на опережение!: учебник для студентов вузов / Л. Д. Гительман. - М. : ИНФРА-М, 2015. - 544 с.
14. Гольдштейн, Г.Я. Основы менеджмента: учебное пособие / Г.Я. Гольдштейн. – М.: Дело, 2016. -239 с.
15. Горелик, О.М. Производственный менеджмент: принятие и реализация управленческих решений: учебное пособие / О.М. Горелик. – М.: КНОРУС, 2017. – 272 с.
16. Грибов, В.Д. Менеджмент: учебное пособие / В.Д. Грибов. – М.: КНОРУС, 2017. – 280 с.
17. Гринев, В. Ф. Инновационный менеджмент: учебное пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – К.: МАУП, 2011. – 152 с.
18. Дафт, Р.Л. Менеджмент: учебник / Р.Л. Дафт. – 6-е изд. – СПб.: Питер, 2018. – 864 с.
19. Друкер, П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения. / Пер. с английского М. Котельниковой. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2012. – 288с.
20. Коргова, М. А. Менеджмент организации : учебное пособие для академического бакалавриата / М. А. Коргова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 197 с. - Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/444702/p.187-193>
21. Лапыгина В. В., Менеджмент: вопросы и ответы. – ООО «Издательство Элит», 2015. – 80 с.
22. Лафта, Дж. К. Менеджмент: учебное пособие / Дж. К. Лафта. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ТК Велби, 2015. – 592 с
23. Лукичёва, Л.И. Управление организацией: учебное пособие / Л.И. Лукичёва. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: Омега – Л, 2016. – 360 с.

24. Менеджмент организации [Электронный ресурс]: учебное пособие / А.В. Тебекин, Б.С. Касаева. – М.: КНОРУС, 2018.-260 с. Режим доступа: <http://www.alleng.ru/d/manag/man283.htm>
25. Менеджмент организации: теория и практика: учебное пособие / Л.И. Авдеев, О.К. Казакова, Т.Я. Лошкина и др. – Донецк: ДонНУ, 2012. – 271 с.
26. Мескон, М. Основы менеджмента: учебник / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – 3-е изд. – М: Вильямс, 2018. – 672 с.
27. Мильнер, Б.З. Теория организации: учебник / Б.З. Мильнер. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА – М, 2013. – 480 с.
28. Одинцов А. А., Основы менеджмента: учебное пособие / А. А. Одинцов. – М.: КолосС, 2016. – 208 с.
29. Основы теории управления: учебное пособие / под ред. В.Н. Парахиной, Л.И. Ушвицкого. – М.: Финансы и статистика, 2013. – 530 с.
30. Производственный менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие / А.В. Жадан, А. П. Стехин, В. Н. Беленцов, И. В. Петрова, А. В. Кретова, [и др] ; под общ. ред. А. В. Жадана.– Электрон. текстовые дан. – Донецк: ГОУ ВПО «ДонАУиГС», 2016. – 628 с. Режим доступа:
31. Пфеффер Дж. Власть и влияние: политика и управление в организациях / Джеффри Пфеффер; пер. с англ. Е. Трибушной. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. – 464с.
32. Складенко, В.К. Экономика предприятия: учебник / В.К. Складенко, В.М. Прудников. – М.: ИНФРА – М, 2016. – 528 с.
33. Сладкевич, В.П. Современный менеджмент (в схемах): опорный конспект лекций / В.П. Сладкевич, А.Д. Чернявский. – 3-е изд, доп. и перераб. – К.: МАУП, 2013. – 152 с.
34. Стратегическое планирование: учебник для вузов / под ред. Э.А. Уткина. – М.: ТАНДЕМ, 2018. – 298 с.
35. Теория организации: антология / В.Л. Семикин. – М.: Академический Проект: Гаудемус, 2015. – 960 с.

36. Федцов, В. Г., Федцова А. В. Менеджмент: комплексный подход: учебное пособие / В. Г. Федцов, А. В. Федцова. – М.: Приор-издат, 2015. – 240 с.
37. Хьелл Л. Теории личности / Л. Хьелл, Д. Зингер. 3-е изд. – СПб.: Питер, 2017. – 608с.
38. Экономика предприятия: учебник для вузов / под ред. В.М. Семенова. – 5-е изд. – СПб.: Питер, 2008. – 416 с.

Приложения

ДОНЕЦКАЯ НАРОДНАЯ РЕСПУБЛИКА
 МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
 ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
 ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
 «ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
 ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ»

Факультет «ПРОИЗВОДСТВЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА»
 Кафедра «МЕНЕДЖМЕНТ В ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СФЕРЕ»

КУРСОВАЯ РАБОТА

на тему:

«Оценка эффективности системы управления предприятием»

по учебной дисциплине «Менеджмент организаций»

Студента(ки) группы _____

_____ формы обучения

Направления подготовки _____

(шифр и название)

Магистерская программа _____

(название)

Научный руководитель _____

(фамилия и инициалы)

Дата защиты _____

Оценка _____

 (подпись руководителя)

Донецк
 2019