

Министерство образования и науки РФ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Сибирский федеральный университет»
Торгово-экономический институт
Кафедра Менеджмента

Вашко Т.А.

РАЗРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

**Методические указания к выполнению курсовой работы
для бакалавров направления подготовки 38.03.02 Менеджмент
всех форм обучения**

КРАСНОЯРСК 2015

ББК 65.050.9(2)2
УДК 65.01

Разработка управленческого решения: Методические указания к выполнению курсовой работы / Сост. Т. А. Вашко; СФУ ТЭИ. – Красноярск, 2015. – 40 с.

Содержание

Введение	4
Выбор и закрепление темы курсовой работы	6
Тематика курсовых работ.....	7
Составление плана работы и подбор литературы.....	8
Структура курсовой работы	10
Оформление текста и рекомендации по работе с литературой	22
Защита и оценка курсовой работы	26
Заключение	29
Список рекомендуемой литературы.....	31
По написанию курсовой работы	31
По дисциплине «Разработка управленческих решений»	31
Приложение А Бланк заявления на закрепление темы курсовой работы.....	34
Приложение Б Пример структуры курсовой работы	35
Приложение В Пример титульного листа курсовой работы.....	36
Приложение Г Пример реферата курсовой работы	37
Приложение Д Алгоритм разработки управленческого решения	38
Приложение Е Критерии оценки курсовой работы	40

Введение

Данное методическое издание предназначено для организации и оказания помощи студентам в выполнении курсовой работы по дисциплине «Разработка управленческих решений» студентов очной и заочной форм обучения направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент».

Настоящие методические рекомендации разработаны в соответствии с учебным планом и программой курса. Они определяют цели, основную тематику, объем, структуру и содержание курсовой работы, требования к ней, порядок оформления, выполнения и защиты курсовой работы. Указания соответствуют типовым требованиям к курсовым работам.

Курсовая работа является обязательной для каждого студента и определяется учебным планом, а ее объем - рабочими программами дисциплины очной и заочной форм обучения.

Курсовые работы являются формой творческого отчета за пройденный этап обучения и призваны выявить их способности на основе полученных знаний самостоятельно решать конкретные практические задачи.

Выполнение курсовой работы по дисциплине «Разработка управленческих решений» помогает слушателю систематизировать, закреплять и расширять теоретические и практические знания по основам разработки управленческих решений и применять их при решении конкретных производственно-коммерческих задач, а также повышает уровень подготовленности специалистов в области менеджмента.

Курсовая работа должна отвечать задачам курса «Разработка управленческих решений». Поэтому научность, актуальность, уровень творчества характеризуют ее качество. Работа должна включать обзор темы на основе изученной специальной литературы, реальной действительности и статистического материала по данной проблеме (с обоснованными выводами и предложениями). Основные цели курсовой работы:

- систематизация, углубление и закрепление теоретических и практических знаний, полученных в процессе аудиторных занятий;
- развитие умений и навыков самостоятельной творческой деятельности и технологий работы со специальной литературой;
- овладение основами методологии научного исследования при решении определенных управленческих проблем.

В соответствии с поставленными целями бакалавр в процессе выполнения курсовой работы должен:

- обосновать актуальность выбранной темы, ее научную и практическую ценность и значение для управления;
- усовершенствовать свои базовые теоретические знания по выбранной теме в процессе изучения первоисточников (монографий, статей в научных журналах и сборниках, нормативно-технической документации), а также спра-

вочной литературы по избранной теме;

- изучить материально-технические и социально-экономические условия жизнедеятельности конкретной организации и характер их влияния на управление и изменение технико-экономических показателей ее работы;
- адекватно выбрать метод исследования и собрать необходимые данные (статистический материал и др.) для осуществления анализа;
- проанализировать собранные данные, используя соответствующие методы обработки и анализа информации;
- аргументировано изложить свою точку зрения по дискуссионным вопросам, относящимся к теме;
- на основе проведенного анализа теоретического материала и практического исследования сделать собственные выводы и разработать рекомендации, направленные на повышение эффективности работы предприятия;
- выполнить расчет экономической эффективности от внедрения предлагаемых мероприятий;
- оформить курсовую работу в соответствии с нормативными требованиями, предъявляемыми к подобным материалам.

Подготовка курсовой работы является важным звеном в образовательной цепи получения полного комплекта знаний будущего менеджера. Ее выполнение помогает систематизировать, закреплять и расширять теоретические и практические знания по основам принятия управленческих решений и применять их при решении конкретных производственно-коммерческих задач, а также повышает уровень подготовленности студентов в области менеджмента. Курсовая работа должна отвечать задачам курса «Разработка управленческих решений». Поэтому научность, актуальность, уровень творчества характеризуют ее качество. Качество выполнения курсовой работы и уровень защиты отражает понимание студентом категориального аппарата дисциплины.

Применяемые в курсовой работе решения должны учитывать передовой отечественный и зарубежный опыт, а также последние достижения в области теории и хозяйственной практики.

Курсовая работа выполняется на основе и в соответствии с действующими стандартами, нормами и правилами. Процесс выполнения курсовой работы состоит из следующих этапов:

1. Выбор темы и согласование ее с руководителем.
2. Ознакомление с основными ее проблемами и составление плана.
3. Подбор и изучение литературных источников.
4. Уточнение плана работы.
5. Написание и оформление курсовой работы.
6. Передача работы на рецензию руководителю.
7. Защита работы, сопровождаемая презентацией.

Сроки выполнения этапов выполнения курсовой работы регламентируются графиком учебного процесса, рабочего учебного плана и устанавливаются кафедрой, на которой выполняется курсовая работа. Основная организационная работа выполняется лично студентом. Не реже одного раза в течение 15 дней он обязан информировать руководителя о выполнении курсовой работы.

Выбор и закрепление темы курсовой работы

При выборе темы курсовой работы следует учитывать свои творческие интересы, возможности доступа к документации по объекту исследования и возможности использования части работы в качестве материала будущей выпускной квалификационной работы.

Учитывая особенность курса, необходимо пользоваться информацией из специализированной литературы. Для того, чтобы раскрыть тему курсовой работы требуется изучить учебную, научную и периодическую литературу. Подбор ее осуществляется самостоятельно (с использованием предметных и алфавитных каталогов библиотеки, журнальных статей, библиографических изданий, материалов журналов «Менеджмент в России и за рубежом», «Вопросы менеджмента», «Управление персоналом» и др.).

Тематика курсовых работ сформирована таким образом, что в ней нашли свое отражение два основных направления:

1. Организационно-управленческое – предполагающее работу, направленную на изучение вопросов принятия управленческих решений в узкой сфере деятельности конкретных организаций.

2. Исследовательское – направленное на научно-исследовательскую деятельность и предполагающее решение спорных научных и методологических вопросов, статистическую обработку результатов использования методов принятия решений различных задач.

Прежде, чем приступить к выполнению курсовой работы, требуется закрепить за собой выбранную тему. Слушатели выбирают темы самостоятельно с уведомлением преподавателя о названии выбранной темы, либо по рекомендации руководителя с дальнейшей их разработкой в рамках выпускной квалификационной работы. Студентам разрешается самостоятельно разрабатывать темы курсовых работ, которые не входят в перечень, если на это будет согласие преподавателя.

Допускается выполнение коллективной курсовой работы (выбор комплексной темы исследования) в случае, если несколько студентов работают в одном подразделении и решают сложную организационно-экономическую задачу в масштабах всего предприятия или если студенты разных предприятий (подразделений) работают над решением сходных по проблематике задач. Решение о закреплении за группой студентов комплексной темы исследования в курсовой работе принимает заведующий кафедрой с учетом степени подготовки и деловых качеств каждого студента, а также актуальности, сложности и ответственности темы.

При возникновении трудностей с выбором темы или подбором литературных источников слушатель вправе обратиться за помощью к руководителю или ведущему преподавателю изучаемой дисциплины.

После выбора и согласования темы с научным руководителем слушатель должен написать заявление о закреплении темы на имя заведующего кафедрой (см. Прил. А), к которому прилагается (в двух экземплярах) самостоятельно со-

ставленный план со списком основной литературы (см. Прил. Б).

План работы согласовывается с руководителем, после чего за студентом закрепляется тема работы и оформляется соответствующее распоряжение по кафедре. После согласования темы и плана работы заявление и один экземпляр плана остается у руководителя, а второй экземпляр плана с заданием на курсовую работу передается студенту.

В случае отсутствия заявления на закрепление темы курсовой работы в течение двух недель от начала учебного семестра, за студентом закрепляется любая тема работы по усмотрению ведущего преподавателя. А в качестве объекта исследования назначается предприятие, с которым кафедра заключила соответствующий договор сотрудничества.

Тематика курсовых работ

Организационно-управленческое направление

1. Совершенствование процесса разработки и принятия управленческих решений.
2. Разработка и принятие решений в условиях конфликта.
3. Разработка и принятие решений в условиях неполной определенности.
4. Разработка и принятие решений в условиях полной неопределенности.
5. Разработка и принятие решений в условиях определенности.
6. Разработка и принятие решений в условиях риска.
7. Анализ и оценка эффективности принятия решений.
8. Анализ и оценка качества принятия управленческих решений.
9. Формирование информационной системы поддержки принятия управленческих решений.
10. Разработка и принятие решений с помощью аналоговых моделей.
11. Разработка и принятие решений коллективных решений.
12. Проектирование основных этапов реализации и контроля управленческого решения.
13. Разработка управленческого решения в маркетинговой деятельности.
14. Принятие управленческого решения в инновационной деятельности.
15. Разработка управленческого решения в управлении персоналом.
16. Разработка управленческих решений в области промышленного производства.
17. Разработка управленческих решений в финансово-экономической деятельности предприятия.
18. Современные подходы к разработке и принятию управленческих решений.
19. Внешняя среда и ее влияние на разработку и реализацию управленческих решений.
20. Анализ условий и факторов качества принятия решений.
21. Ситуационный подход в технологии разработки и принятия решений.
22. Современные компьютерные технологии интеллектуальной поддержки

- управленческих решений.
23. Анализ и оценка механизмов принятия управленческих решений.
 24. Анализ и оценка технологии принятия управленческих решений.
 25. Разработка и принятие решений в области коммерческой деятельности.
 26. Разработка и принятие технологических решений.
 27. Разработка и принятие административно-хозяйственных решений.
 28. Правовое регулирование процесса принятия управленческих решений.
 29. Совершенствование технологии принятия стратегических решений.
 30. Современные компьютерные технологии в принятии управленческих решений.

Исследовательское направление

31. Исследование организационных факторов, влияющих на выбор решения.
32. Разработка и принятие решений с помощью построения математических моделей.
33. Методика анализа процесса принятия управленческих решений.
34. Формирование методики вариантного анализа альтернатив решений.
35. Математические модели в процессе принятия управленческих решений.
36. Оптимизация управленческих решений.
37. Разработка информационной системы поддержки принятия управленческих решений.
38. Разработка системы принятия управленческих решений.
39. Формирование механизмов принятия управленческих решений.
40. Разработка системы контроллинга реализации управленческих решений
41. Формирование технологии принятия управленческих решений.

Студент имеет право предложить собственную тему курсовой работы в случае ее дальнейшего выполнения по заказу предприятия, на материалах которого она и будет выполняться. Для закрепления предложенной темы работы необходимо предоставить обосновывающие документы и получить согласие у ведущего преподавателя и руководителя работы.

Составление плана работы и подбор литературы

Данный этап является очень важным и ответственным моментом в общем процессе работы над полученным заданием, поскольку именно от него в значительной мере зависит качество и целостность всего проекта. Четкий, последовательный и логичный план – это половина успеха.

План должен отражать основные узловые проблемы выбранной темы и может содержать от трех до пяти вопросов, подлежащих рассмотрению. Эти вопросы желательно расчленить на более мелкие в соответствии с принятыми нормами рубрикации.

План курсовой работы является кратким описанием ее логической структуры, включающей основные и второстепенные вопросы, различные класси-

кации и т.д. Поэтому в нем должны быть четко выделены основные разделы и подразделы, которые, в свою очередь, могут делиться на более мелкие части, имеющие нумерацию. Этим цифр очень удобно придерживаться во время работы с литературой, отмечая ими соответствующие выписки или ксерокопированные фрагменты. В соответствии с планом работы осуществляют сбор материала, написание текста, осуществление расчетов, выстраивают структуру и логику исследования, выводов по разделам в соответствии с поставленными целью и задачами, редактируют введение и формулируют заключительную часть работы. После этого приступают к оформлению пояснительной записки.

Содержание и состав разделов пояснительной записки курсовой работы определяются сложностью избранной темы, особенностями объекта исследования, объемом и характером используемого материала. Работа должна иметь четкое и логическое построение. Она должна включать следующие структурные элементы (в порядке их представления), каждый из которых оформляется с новой страницы:

- титульный лист;
- реферат;
- содержание;
- введение;
- основная часть:
 - теоретическая часть;
 - аналитическая часть;
 - рекомендательная (проектная) часть;
- заключение;
- список сокращений;
- список использованных источников;
- приложения.

Пример плана приведен в Приложении Б.

Составленный студентом план желательно обсудить с научным руководителем, что может в дальнейшем облегчить выполняемую работу. Окончательная доработка плана осуществляется после третьего этапа.

На этом же этапе слушатель должен составить всю библиографию, касающуюся темы выбранной курсовой работы, в которой выделяются основные и вспомогательные литературные источники. Желательно составлять краткую аннотацию каждого из них для последующего использования.

Составляют библиографию на основе рекомендованной литературы с обязательным конспектированием нужного материала с целью его изучения и использования в курсовой работе, так как материал, изложенный "своими" словами лучше подвержен усвоению человеческой памятью.

В составляемую библиографию необходимо включать литературу, изданную в последние годы, в том числе журнальные статьи и материалы из "Интернет". Необходимый материал желательно выписывать на отдельные листочки по каждому из вопросов с указанием фамилии автора, наименования источника и номеров страниц. Эти данные будут использованы при формировании библиографических источников в курсовом проекте, требования, к представлению

которых изложены в стандарте университета «Стандарт оформления учебных письменных работ» [<http://about.sfu-kras.ru/docs/8127/pdf/373879>].

В процессе работы над литературными источниками у автора могут появиться новые мысли, идеи, способные повлиять на составленный ранее план или даже на выбранную тему. В этом случае возникшие вопросы следует согласовывать с руководителем, после чего приступают к написанию курсовой работы.

Структура курсовой работы

Курсовая работа – это самостоятельный труд студента, представляющий собой выпускную квалификационную работу в миниатюре, по одной из проблем изучаемых дисциплин, поэтому она должна содержать определенные элементы научного труда:

- практическую значимость;
- комплексный системный подход к решению задач исследования;
- теоретическое использование передовой современной методологии и научных разработок;
- наличие элементов творчества;
- практическая значимость курсовой работы заключается в обосновании реальности ее результатов для нужд практики.

Реальной считается работа, выполненная в соответствии с имеющимися проблемами объекта исследования, на основе его реальных данных за ряд лет, и результаты которой полностью или частично могут быть внедрены в практику деятельности объекта исследования или аналогичных объектов.

Комплексный системный подход к раскрытию темы работы заключается в том, что предмет исследования рассматривается под различными углами зрения – с позиций теоретической базы и практических разработок, условий его реализации на объекте исследования, изучения степени эффективности и возможности применения на предприятии – в тесной взаимоувязке и единой логике изложения.

Применение современной методологии заключается в том, что при выполнении обзора теоретических источников, анализа производственно-хозяйственной деятельности и обосновании путей усовершенствования (нововведения) отдельных аспектов предмета и объекта исследования, студент должен использовать сведения о новейших достижениях в технике, технологиях, управлении, применять экономико-математическое моделирование и ПК.

Каждая курсовая работа, выполняемая студентом, является своеобразным маленьким шагом на пути становления будущего специалиста, приближая его к заветной цели – получению диплома, поэтому следует избегать традиционных ошибок:

- не следует механически переписывать чужие тексты, а излагать прочитанный материал своими словами, выделяя цитаты кавычками и указывая

с помощью сносок литературный источник;

- не следует писать работу бездумно (тема, цель, задачи и план должны быть взаимосвязаны, как в постановочной части, так и в изложении материала);
- рубрикация материала не должна препятствовать последовательности изложения материала, а переходы от одного параграфа к другому должны быть плавными и логичными;
- указанная литература в конце работы, должна быть в обязательном порядке отражена в текстовой части работы.

Курсовая работа – это еще и небольшое произведение, которое должно содержать все необходимые компоненты ей присущие. Рассмотрим более подробно основные структурные элементы курсовой работы.

Лицом любой письменной работы является титульный лист. Его оформление создает первое впечатление о предложенном материале. На титульном листе необходимо располагать данные об учебном заведении, дисциплине, теме работы, об авторе и руководителе (см. Прил. В).

Титульный лист курсовой работы является первым листом и оформляется в соответствии с требованиями стандарта университета «[Стандарт оформления учебных письменных работ](http://about.sfu-kras.ru/docs/8127/pdf/373879)» [<http://about.sfu-kras.ru/docs/8127/pdf/373879>] и заполняется по форме, приведенной в Приложении Г. В нем должно содержаться наименование учебного заведения, факультета и кафедры, тема работы, фамилия, имя, отчество автора работы и руководителя курсового проекта, дата сдачи проекта на проверку. После проверки проекта руководителем и его защиты на титульной странице будет выставлена оценка и сделаны соответствующие записи. Титульный лист может содержать информацию о допуске работы заведующим кафедры к публичной защите.

Далее, за титульным листом, следует реферат по работе. Реферат – это вторичный документ, содержащий краткую обобщенную характеристику первичного документа с точки зрения его назначения, содержания, вида, формы и других особенностей. В состав реферата входят: количественная информация об объектах документа, ключевые термины и понятия темы исследования, объект, цель и методы курсового исследования (см. «Стандарт оформления учебных письменных работ»). Пример оформления реферата приведен в Приложении Г.

Содержание (оглавление) курсовой работы включает перечень заголовков всех разделов и подразделов курсовой работы курсового проекта с указанием страниц. Сюда включаются также подразделы (параграфы) с двойной нумерацией (например, 1.2 - второй параграф первой главы), могут включаться и более мелкие единицы текстового материала (например, 1.2.1 - первый пункт второго параграфа первой главы). Приводят порядковые номера и заголовки разделов, которые должны полностью соответствовать заголовкам в основном тексте (без сокращений). Подзаголовки, оформленные в подбор с текстом, приводить нецелесообразно (см. Прил. Б).

Курсовая работа должна состоять из введения, трех разделов, заключения и списка литературы.

Введение к курсовой работе должно содержать обоснование выбранного для исследования направления и краткую характеристику состояния проблемы, перечень вопросов, которые требуют разрешения. Оно должно содержать следующее.

Актуальность темы, в которой кратко излагается современное состояние рассматриваемой проблемы, ее роль в экономике и управлении, необходимость ее изучения и исследования.

Объект исследования – предприятие или организация или организация, данные которой исследуются в работе. При этом объектом исследования может быть процесс или явление, порождающие проблемную ситуацию и взятые исследователем для изучения. Объект - это та часть научного знания, с которой исследователь имеет дело.

Предмет исследования – проблема (круг вопросов), которые исследуются в проекте на примере объекта исследования. Предмет - это то, что находится в рамках, в границах объекта. Предмет исследования - это тот аспект проблемы, исследуя который, мы познаем целостный объект, выделяя его главные, наиболее существенные признаки.

Цель выполнения работы – изучение, анализ состояния или оптимизация предмета исследования применительно к объекту исследования. Цель должна формулировать действенное направление темы исследования и отвечать на вопрос «что делать?», с указанием ожидаемого результата по итогу проведения исследований.

Задачи, вытекают непосредственно из целей работы, являются ее элементами (этапами достижения цели). Как правило, исходя из задач исследования, строится структура работы (план, содержание). Поэтому задачи исследования формулируются на основании наименований разделов и подразделов (параграфов) рубрикации. Формулировки задач обычно начинаются глаголами: изучить, рассмотреть, осуществить, выполнить, оптимизировать и т.п. Число задач в курсовой работе может быть несколько (не менее двух), как правило, – 3–5.

Используемые теоретические и законодательно-нормативные источники. Кратко указываются фамилии авторов, внесших наиболее ощутимый вклад в разработку проблемы, основные законы и нормативные акты, которые упоминаются в работе (со ссылками в квадратных скобках на номера источников в их списке).

Методический инструментарий. Перечень основных методов исследования, используемых в курсовой работе и позволивших провести анализ состояния проблемы и объекта исследования, а так же сделать выводы и разработать управленческие решения проблемы.

Область применения результатов курсовой работы. Кратко характеризуется круг объектов, вид результатов работы (предложения, рекомендации по отдельным направлениям деятельности объекта исследования или аспектам предмета исследования, модели, дополнения к действующему законодательству и т.п.) и их влияние на исследуемую проблему в случае внедрения.

Изложенные требования к введению затрагивают различные аспекты курсовой работы, которые решаются на различных стадиях во времени, поэтому

введение, как правило, пишется в последнюю очередь – после завершения всей работы. Общий объем введения приблизительно составляет 2 – 2,5 страницы.

Основная часть предусматривает всестороннее раскрытие содержания избранной темы, ее важнейших вопросов и проблем. Она состоит из трех частей: теоретической, аналитической и проектной. Важно помнить, что в готовом виде полный текст курсовой работы не должен превышать 60-65 страниц, напечатанных 14-ым размером шрифта (Times New Roman) с полуторным межстрочным интервалом.

Теоретическая часть курсовой работы

Часть 1 - эта часть курсовой работы носит теоретический характер и разрабатывается с использованием обширной монографической и учебной литературы. Она состоит из трех параграфов, последовательно раскрывающих теорию проблемы, вынесенной в заглавие курсовой работы, каждый из которых должен быть 5-8 страниц. Текст должен обязательно сопровождаться ссылками на источники литературы, а сама первая часть должна завершаться краткими выводами по рассмотренной теории.

Теоретическая часть должна иметь конкретное наименование. Здесь проводится обзор литературных источников, отражается мнение различных авторов, отечественных и зарубежных, по различным аспектам выбранной темы. В ходе изложения материала студент должен указать и обосновать свою точку зрения на те или иные аспекты.

Главное требование при написании теоретической части – это показать, как отражаются эти проблемы в литературе по вопросам теории стратегического управления и менеджмента, осветить разные точки зрения и сделать критический анализ. Теоретическая основа исследования обязательно должна включать изучение и использование научных трудов отечественных и зарубежных авторов.

Обзор должен полно и систематизировано отражать состояние предмета исследования, а содержащиеся в нем сведения должны позволять объективно оценивать научно-прикладную значимость изучаемой проблемы, правильно выбирать пути и средства достижения цели, поставленной в работе. Изложение теории должно отвечать современному уровню развития науки управления. Рекомендуется использовать только литературу последних лет издания.

По каждому из вопросов желательно излагать мнения различных авторов, выполнять их сравнительный анализ, выяснять противоречия и делать обобщающие выводы из проводимого обзора.

Каждую тему курсовой работы следует рассматривать с позиций современности, теоретические положения сопровождать статистическими данными (если они имеются и необходимы), примерами из практики управленческой деятельности. Необходимо продемонстрировать умение самостоятельно формулировать выводы на основе изученной литературы, собранного, обработанного и изложенного материала.

В первом параграфе теоретической части необходимо показать, как во времени различные ученые подходили к решению поставленной в проекте проблеме, т.е. охарактеризовать эволюцию путей и подходов, а так же вариантов

решения. Изучение истории вопроса и анализ его современного состояния осуществляется непосредственно при работе с научной литературой (монографиями, учебниками, статьями в периодических изданиях, тезисами докладов, библиографическими, информационными, реферативными изданиями и т.д.).

Важно найти правильные ориентиры при поиске литературы по теме. Как правило, ориентирами являются грамотно сформулированные гипотеза и цель исследования. При этом сбор теоретической информации ведется ретроспективно - от современных источников к более старым. Кроме того, изучение материала нужно начинать с наиболее фундаментальных работ. В дальнейшем необходимо продолжить поиск теоретических источников в направлении от общего к частному, т. е. от базисных положений к более конкретным.

Целесообразно обращаться к источникам, авторы которых обладают максимальным научным авторитетом в данной области. Задача автора курсовой работы – если не найти самостоятельную позицию, то хотя бы выбрать ту, которая опиралась бы на все лучшее, что можно почерпнуть из авторитетных источников.

Во втором параграфе теоретической части курсовой работы дается подробная характеристика предмета исследования с той точки зрения, которая близка самому автору работы.

Здесь логическим завершением является констатация состояния проблемы, степени изученности и разработки на сегодняшний момент. Следовательно, нужно четко и ясно охарактеризовать состояние проблемы: в виде нерешенного вопроса или ситуации, уточнения теоретической или практической цели и т.п.

Для этого в данном параграфе, по результатам сравнительного анализа из первого параграфа, необходимо отразить, например: сущность предмета исследования, его классификацию и разновидности, основы концептуальных идей, систему и процесс управления, подходы и принципы, факторы и информационно-технические решения. В общем, отразить все, что дает полное представление о предмете исследования.

При этом информация, полученная из источников, может использоваться в тексте прямо или косвенно. Косвенно - либо внутри авторского текста в переработанном виде, либо косвенно в виде цитат, т.е. пересказа в произвольной форме содержания источника со ссылкой на него, но без кавычек. Если в тексте используются прямые цитаты, их следует обязательно брать в кавычки и давать ссылку. Цитаты позволяют с максимальной точностью передать авторскую мысль с целью ее дальнейшего использования для обоснования своих доводов или для полемики с автором. Цитаты привлекают и для иллюстрации собственных суждений.

В третьем параграфе теоретической части курсовой работы формируется программа будущего исследования выбранного в качестве объекта конкретного предприятия и выбираются необходимые методы и инструменты для проведения анализа на каждом из этапов программы.

В данном параграфе программа исследований представляет собой краткую характеристику последовательных шагов анализа, оценки и принятия решения в отношении объекта исследования с использованием изученных теоре-

тических и практических идей в отношении предмета исследования. Такая программа может быть представлена в виде таблицы, в которой будут отражены: этап процесса исследования, цель и ожидаемый результат, ресурсы и методы исследования; или в виде графического изображения алгоритма исследования.

После характеристики программы автору необходимо дать теоретическое описание методов исследования, при этом количество описанных методов должно соответствовать количеству реально применяемых далее методов. Нет смысла давать теоретическую характеристику тому, что дальше не применяется, ну и есть смысл исключить дополнительные вопросы на защите курсовой работы, приведя теоретическую характеристику того, что реализовано далее.

Характеристика методической части исследования в большей степени предполагает описание методов сбора научно-практической информации и её обработки (наблюдение, сравнение, измерение, эксперимент, абстрагирование, анализ и синтез, индукция и дедукция, моделирование, восхождение от абстрактного к конкретному и т. д.).

Выводы. Основные результаты, полученные в теоретической части курсовой работы оформляются в виде выводов после третьего параграфа. Выводы - это еще более краткий пересказ вашей работы (в данном случае над теоретической частью). Занимают 1- 1, 5 страницы и нумеруются. После каждой части может быть 4 – 7 выводов. Размер одного вывода примерно - один абзац (5 - 10 строк). Они должны отражать самые важные и интересные результаты работы и могут отвечать на вопросы: что автором сделано, проанализировано, выявлено, достигнуто и т.д.

Аналитическая часть курсовой работы

Часть 2 - эта часть курсовой работы носит аналитический характер и предполагает максимально полную характеристику объекта исследований и всесторонний анализ выявленной проблемы. Состоит данная часть из трех параграфов.

Первый параграф аналитической части работы предполагает общую характеристику рассматриваемой организации: нормативно- законодательная база, краткая история, характеристика целей и видов деятельности, организационная структура, объемы и ассортимент выпускаемой продукции и т.д.

Целью выполнения данного параграфа является знакомство с правовыми и организационными основами деятельности выбранного для исследования предприятия. В этой связи информацию об объекте исследования целесообразно представить в следующей последовательности.

1. Характеристика иерархической структуры нормативно- законодательной базы деятельности объекта исследования. Оформляется в виде таблицы с помощью, например, правовой системы "Консультант Плюс" и иерархией видов нормативных документов, приведенных в книге Р.А. Фатхутдинова "Система менеджмента".

2. Характеристика деятельности предприятия на основе Устава и учредительных документов. Материал излагается в соответствии с нижеприведенным планом.

- Фирменное наименование общества и его наименование.

- Месторасположение предприятия: юридический и фактический адреса (ссылка на интернет источник о месторасположении фирмы).
- Цели и задачи предприятия изобразить с помощью метода «Дерево целей».
- Основные виды деятельности.
- Общие положения.
- Представительства, филиалы и дочерние общества.
- Обязанности предприятия.
- Ответственность предприятия.
- Управление предприятием и органы управления охарактеризовать через организационную структуру в соответствии с уровнями управления с использованием штатного расписания.

3. Историческая справка. Описание истории функционирования и развития фирмы с помощью анализа Жизненного цикла организации.

Второй параграф аналитической части работы необходим для характеристики организационной среды объекта исследования и анализа изменения факторов этой среды в динамике. Цель данного пункта заключается в том, чтобы проанализировать факторы организационной среды функционирования предприятия и спрогнозировать их изменение на предстоящую перспективу, определяя возможности и ограничения в деятельности предприятия и достижение целей. Последовательность выполнения данного параграфа складывается следующим образом.

1. *Анализ факторов макроокружения.* Проводится на основе использования статистических данных, представленных Федеральной службой государственной статистики или ее территориальным органом за анализируемый период (чем больше этот период, тем достовернее картина изменения факторов и точнее прогноз). По результатам этого анализа необходимо выявить факторы, влияющие на деятельность организации, спрогнозировать их изменение в перспективе и сделать выводы об их влиянии в будущем на деятельность организации, отобрав по три наиболее влияющих фактора из каждой группы.

2. *Анализ факторов микроокружения.* Проводится на основе использования информации из СМИ, а так же с помощью наблюдения, анкетирования, интервьюирования, изучения документов, регламентирующих отношения с представителями внешней среды. Данный анализ проводят в следующей последовательности:

- 1) анализ поставщиков ресурсов:
 - на рынке рабочей силы,
 - на рынке сырья и материалов,
 - на рынке финансовых ресурсов,
 - на рынке информационных ресурсов;
 - 2) анализ потребителей проводят с помощью анкетирования потребителей и их потребительских предпочтений (Google-анкеты);
 - 3) анализ конкурентов;
 - 4) анализ работы с Государственными органами контроля и надзора.
3. *Определение внешних возможностей и ограничений в деятельности*

организации. Для этого выделяем ключевые факторы внешнего окружения из проанализированных ранее базовых факторов и проводим их оценку.

4. *Анализ факторов внутренней среды.* Проводится на основе использования документальной информации по деятельности объекта исследования, наблюдения, интервью с руководителями, анкетирования и опроса сотрудников, а так же различных методов анализа эффективности различных видов деятельности фирмы. Исходя из «Дерева целей» организации необходимо проанализировать степень достижения целей через основные виды деятельности.

5. *Определение внутренних возможностей и ограничений в деятельности организации.* Для этого выделяем ключевые факторы потенциала организации из проанализированных ранее видов деятельности организации и проводим их оценку.

Третий параграф аналитической части работы предполагает проведение узко специализированного анализа предмета исследований исходя из темы курсовой работы. Данный пункт выполняется с применением методов анализа, рекомендованных руководителем курсовой работы и предполагает описание возникшей на предприятии проблемы, ход и способы ее решения, подробную характеристику принятого на предприятии решения и оценку эффективности рассмотренного решения. В качестве основы для последовательности выполнения данного параграфа целесообразно воспользоваться алгоритмом процесса принятия управленческого решения (см. рис.).



Рисунок – Алгоритм выполнения параграфа три аналитической части

Выводы. Основные результаты, полученные в аналитической части курсовой работы оформляются в виде выводов после третьего параграфа. Данные выводы должны отвечать на вопросы: что сделано лично автором в процессе анализа? что проанализировано? что выявлено? и т.д. Объем выводов как и в первой части 1- 1, 5 страницы с нумерацией. При этом демонстрируется умение квалифицированно применять знания управленческого анализа на практике.

Во втором разделе курсовой работы автор должен продемонстрировать умение квалифицированно применять знания управленческого анализа на практике. Объем всего раздела не должен превышать 20 - 25 страниц.

Проектная (рекомендательная) часть курсовой работы

Часть 3 - предполагает разработку управленческого решения для исследуемого объекта. Данная часть работы является проектной (рекомендательной), т.е. содержит авторское решение проблемы, вынесенной в заглавие курсовой работы применительно к выбранному в качестве объекта исследования предприятию. Она может иметь в своем составе два параграфа. В проектной части разрабатываются и обосновываются предложения по устранению недостатков, повышению эффективности управления; разрабатывается управленческое решение с помощью рационального подхода, указываются направления развития и функционирования, определяется степень эффективности рекомендаций с расчетом основных показателей достижения целей деятельности организации на период внедрения. При написании этой главы необходимо обязательно использовать табличную, графическую форму представления материалов, рисунки, схемы, формулы и пр. Объем раздела - 10-15 с.

В этом разделе на основе алгоритма решения конкретной проблемы (см. Прил. Д) разрабатывается управленческое решение, направленное на устранение проблемной ситуации, рассмотренной во втором разделе работы. Для выполнения этой части курсовой работы в Приложении Д приведен методически обоснованный алгоритм разработки управленческого решения, в соответствии с которым выполняется первый пункт рекомендательной части работы. Далее разрабатывается план реализации решения и проводится управленческая оценка эффективности предложенного решения.

В **Заключение** коротко формулируются выводы и результаты исследований по теме курсовой работы. Здесь следует кратко изложить основные выводы по работе. Они не должны содержать ничего нового, о чем в работе не говорится.

При написании заключения по курсовой работе ориентируйтесь на 2-4 страницы – таков обычный объем заключения. Постулаты заключения лучше писать не «сплошным» текстом, а структурировать по пунктам (не менее трех), пункты пронумеровать. Визуально и содержательно это придает большую четкость обобщающим формулировкам. Хорошо структурированное заключение послужит прекрасной основой для доклада, с которым вы выступите на защите своего дипломного проекта.

Соотнесите выводы курсового исследования с его общим планом, который обычно предполагает три части: теоретическую, аналитическую и проект-

ную. Соответственно, и результаты, представленные в заключении, условно можно поделить на три блока. В итоге в заключении выйдет, например, семь пунктов: пара выводов по теоретической главе, три пункта по результатам эмпирического исследования, один пункт – практические рекомендации проектной части, еще один – описание перспектив дальнейшего изучения данной проблемы.

Ответ на вопрос «что именно нужно включить в выводы» будет еще более прост, если обратиться к задачам и гипотезам своего исследования, обозначенным во введении к курсовой работе. Все, о чем было написано в будущем времени («дать определение», «выявить», «провести сравнительный анализ» и т.д.) переводите в глаголы прошедшего времени, раскрывая сам результат («Управленческое решение было определено как...», «выявлены следующие возможности и ограничения...», «сравнительный анализ решений по устранению проблемной ситуации показал, что...»).

Старайтесь изложить результаты курсовой работы в ясной, четкой и лаконичной форме. Не перегружайте заключение деталями, цитатами, примерами, цифрами и именами без необходимости – все это должно быть в основной части работы. В заключение нужно показать, достигнута ли цель исследования, подтвердились ли первоначальные гипотезы, что удалось понять, выявить и сделать в ходе решения поставленных задач. Как и в других разделах проекта, научный стиль здесь требует использования безличных конструкций («было выявлено», «были разработаны»).

Список сокращений. В список сокращений вносят использованные в тексте сокращения слов, не установленные соответствующими стандартами. Перечень сокращений располагают столбцом. Слева в алфавитном порядке приводят сокращения, справа – их детальную расшифровку.

Список сокращений помещают в конце документа перед списком использованных источников. Например:

ДОУ – документационное обеспечение управления;

ООО – общество с ограниченной ответственностью;

KPP - коэффициент результативности работника;

Microsoft Project (MSP) - программа управления проектами, разработанная и продаваемая корпорацией Microsoft;

Структура разбиения работ (СРР) - иерархическая структура (WBS - Work Breakdown Structure) последовательной декомпозиции проекта на подпроекты, пакеты работ различного уровня, пакеты детальных работ.

В конце работы приводится библиографический **список использованной литературы**. Он должен содержать перечень источников, использованных при выполнении курсовой работы.

Для написания курсовой работы не требуется знакомиться со всей существующей литературой по данному вопросу, однако самые качественные и известные источники должны быть указаны обязательно. В списке литературы должны быть не только учебники, но и монографии, статьи, статистические сборники и т. д.

Группировать материал в списке рекомендуется алфавитным способом,

при котором описание книг и статей располагается в алфавитном порядке фамилий авторов (заглавий книг и статей).

В начале списка рекомендуется располагать официальные и нормативные документы (федеральные законы, указы, постановления, положения, приказы и т. д.), если они не упоминались в разделе нормативных ссылок. Сведения о нормативных документах и статьях из периодических изданий приводятся с обязательным указанием источника опубликования. Группы однотипных документов располагаются по алфавиту либо в хронологическом порядке. В конце списка приводятся описания источников на иностранных языках в латинском алфавитном порядке фамилий авторов (заглавий книг или статей). Издания одного автора или его работы с соавторами включают в список в алфавитном порядке первых слов заглавий, при этом фамилии соавторов не учитываются.

Если использован электронный документ из Интернета, в источнике опубликования необходимо указать адрес сервера или базы данных. Рекомендуемое количество литературных источников - 20-30.

Библиографическое описание документов, включенных в список, необходимо приводить в соответствии с ГОСТ 7.1:

Описание книги одного автора

Кравченко, А.И. История менеджмента /А.И.Кравченко.- М.: Академический проект, 2005. –560 с.

Описание книги двух авторов

Райзберг, Б.А. Управление экономикой: учебник /Б.А. Райзберг, Р.А. Фатхутдинов.- М.: Бизнес-школа, 2008.- 200 с.

Описание книги трёх авторов

Корицкий, Э.Б. Научный менеджмент: российская история / Э.Б. Корицкий, Т.В. Нинциева, В.Х. Шетов.- СПб.: Питер, 1999.- 384 с.

Описание книги четырёх авторов

Система российского права/ М.В.Байдин, С.И.Иванов, М.Т.Шитов, П.Л.Кайзеров. - М.: Наука, 2003.- 156 с.

Описание книги пяти и более авторов

Перспективы хозяйственного планирования/ П.О.Кунин, А.И.Коптев, В.В.Петров и др.; Под общ. ред. П.О. Кунина.- М.: Наука, 1987.- 209 с.

Описание книг без указания авторов

Каким быть плану: дискуссии 20-х годов /Сост. Э.Б.Корицкий.- Л.: 1989.- 124 с.

История России: учеб. пособие для студентов всех специальностей / отв. ред. В. Н. Сухов. – СПб. : СПбЛТА, 2001. – 231 с.

Законодательные материалы

Российская Федерация. Конституция (1993). Конституция Российской Федерации: офиц. текст. – М. : Маркетинг, 2001. – 39 с. или Конституция Российской Федерации. – М. : Приор, 2001. – 32 с. Российская Федерация. Законы. О воинской обязанности и военной службе: федер. закон №234 от 05.02.2001г.: – М. : Ось-89, 2001. – 46 с.

Стандарты

ГОСТ Р 517721–2001. Аппаратура радиоэлектронная бытовая. Входные и

выходные параметры и типы соединений. Технические требования. – Введ. 2002–01–01. – М. : Изд-во стандартов, 2001. – IV, 27 с. : ил. ГОСТ 7. 53–2001. Издания. Международная стандартная нумерация книг [Текст]. – Взамен ГОСТ 7.53–86 ; введ. 2002–07–01. – Минск : Межгос. совет по стандартизации, метрологии и сертификации; М. : Изд-во стандартов, сор. 2002. – 3 с.

или

Аппаратура радиоэлектронная бытовая. Входные и выходные параметры и типы соединений. Технические требования: ГОСТ Р 517721–2001. – Введ. 2002–01–01. – М. : Изд-во стандартов, 2001. – IV, 27 с. : ил. Издания. Международная стандартная нумерация книг: ГОСТ 7.53–2001. – Взамен ГОСТ 7.53–86 ; введ. 2002–07–01. – Минск : Межгос. совет по стандартизации, метрологии и сертификации ; М. : Изд-во стандартов, сор. 2002. – 3 с.

Составная часть книги

Ширяева, А.С. Экология человека и медицинская экология/ А.С.Ширяева// Экономические, экологические и демографические проблемы здоровья.- М.,1984.- Ч.2.- С.27-31.

Описание статьи из журнала

Кузнецов, П. Государственные холдинги как механизм управления предприятиями государственного сектора /П. Кузнецов, А. Муравьев //Вопросы экономики.- 2000.-№9.- С.34-39.

Описание статьи из газеты

Климас, Р. Воскресное утро/ Р.Климас// Литературная газета.- 1998.- №6.- С.8.

Описание статьи из энциклопедии

Гладкова, В.Н. Платан/ В.Н.Гладков//БСЭ.-3-е изд.- М.,1985.- Т.20.- С.5.

Оформлять ссылки следует по тексту в скобках, где указывается номер источника по списку литературы и страница, откуда взято заимствование. Например: [12, с.13].

Для ускорения работы со списком литературы можно воспользоваться онлайн сервисами, например: Оформление списка литературы в соответствии с ГОСТ [Электронный ресурс] /. — Электрон. текстовые дан. — Режим доступа: <https://vsepravilno.com/tools/references/>, свободный.

В **Приложениях** к работе помещают материал вспомогательного характера: промежуточные расчеты, таблицы вспомогательных данных, иллюстрации вспомогательного характера, распечатки с ЭВМ, описания программных средств, характеристики приборов, применяемых при выполнении работы, протоколы испытаний и т.д., совокупный объем которых не должен превышать 50% от основного текста курсовой работы.

Приложения обозначают заглавными буквами русского алфавита. Каждое приложение начинается с новой страницы с указанием сверху слова «Приложение» и его номера. Заголовок размещают по центру. Текст каждого приложения при необходимости может быть сгруппирован по разделам, подразделам, пунктам, подпунктам. В приложениях разделы, подраздела, пункты, подпункты, графический материал, таблицы и формулы нумеруют в пределах каждого приложения. Перед номерами ставится обозначение этого приложения.

Приложения должны иметь общую с основной частью работы сквозную нумерацию страниц и оформляются без рамок. На все приложения должны быть даны ссылки в тексте работы. Приложения располагаются в порядке ссылок на них в тексте.

Причиной выделения материалов в приложения, как правило, является значительный объем этих материалов, а также характер этих материалов, который можно рассматривать как менее значительный по отношению к основному. Включение этих материалов в основной текст приведет к затруднениям в понимании его смысла. В приложение, как правило, выносятся необходимый иллюстративный и справочный материал, исходный материал для расчетов, статистический материал, законченные объемные расчеты, компьютерные распечатки, результаты научных и экспериментальных исследований, выполненных в процессе проектирования, цифровой и графический материал модельного эксперимента и т.п.

В приложения могут включаться:

- промежуточные доказательства, формулы и расчеты;
- таблицы вспомогательных цифровых данных;
- протоколы и акты испытаний и обследования, акты внедрения результатов курсового проекта и другие подобные документы;
- описание средств вычислительной техники и программных пакетов, используемых в модельных экспериментах;
- бланки различных документов (заполненные или незаполненные);
- описания алгоритмов и методики;
- исходные матрицы и матрицы решения моделей и т.п.

К курсовой работе необходимо приложить заполненный лист "Критерии оценки" курсовой работы, результат проверки на антиплагиат, электронную версию работы, доклад и раздаточный материал.

Оформление текста и рекомендации по работе с литературой

Курсовая работа оформляется в соответствии со стандартом университета «Стандарт оформления учебных письменных работ» [<http://about.sfu-kras.ru/docs/8127/pdf/373879>]. При оформлении ее следует обратить внимание на важность и трудоемкость данного этапа работы, предполагающего достаточно высокий уровень владения инструментарием текстового процессора. Большинство ошибок допускается студентами, как правило, при оформлении списка литературы, размера шрифта, полей, межстрочных и межабзацных интервалов, отступов, выравнивания текста, его стилового представления, списков, при представлении таблиц, рисунков, приложений и их названий.

Не соответствующая требованиям оформления курсовая работа возвращается преподавателем на доработку для устранения замечаний!!!

Курсовая работа оформляется в отпечатанном виде на машинке или компьютере. Печатать рукопись следует крупным шрифтом (14) через 1,5 интервала (на одной стороне листов белой писчей бумаги формата А4 (210x297 мм)). Оттиски шрифта должны быть четкими, загрязненный или деформированный шрифт не допускается. По насыщению текст должен быть одинаковым в пределах строки, страницы и всей рукописи.

В тексте работы допускается выполнение поправок. Их можно впечатывать, предварительно забелив ошибки «штрихом», или наклеивать фрагменты с поправками. При наборе текста на компьютере следует придерживаться тех же требований.

Нумерация страниц пояснительной записки выставляется сквозная. При этом на титульном листе номер страницы не ставится, но подразумевается. Подобные различия в требованиях к оформлению можно реализовать в электронном документе через использование новых разделов, позволяющих устанавливать отличные друг от друга параметры страницы отдельных организованных разделов, вплоть до книжной и альбомной ориентации страницы.

Рекомендуется каждую часть или раздел начинать с новой страницы, а подзаголовки пунктов внутри части располагать по тексту независимо от положения на листе.

Таблицы и рисунки помещают после абзацев, содержащих ссылку на них. Если после ссылки недостаточно места даже для того, чтобы разместить хотя бы начало таблицы, то ее (или рисунок) можно расположить в начале следующей страницы.

Все таблицы и рисунки должны быть пронумерованы, иметь ссылки по тексту и соответствующие названия. Нумерация табличного и графического материала выполняется по частям (напр., табл. 1.10).

№ п/п	Признак классификации	Вид решения	Характеристика
1.	По времени	Краткосрочное. Среднесрочное. Долгосрочное	

При этом первая цифра номера показывает номер части работы, а вторая – порядковый номер таблицы внутри первой части курсовой работы.

Нумерация рисунков осуществляется аналогичным образом, как и нумерация таблиц. Однако подпись рисунка с названием располагается не над рисунком, а под ним (напр., рис. 2.4).

По правилам пунктуации после заголовков и названий таблиц и рисунков точка не ставится, а ссылки на таблицы и рисунки в тексте делают сокращенными (напр., табл. 3.1 или рис. 2.5). Для удобства восприятия текста рекомендуется делать один интервал до и после таблицы или рисунка.

Все страницы курсовой работы (начиная со 2-й) следует пронумеровать в середине верхнего или нижнего поля (без черточек). Не допускаются нумерация с литерами (например, 15а), пропуск или повтор номеров.

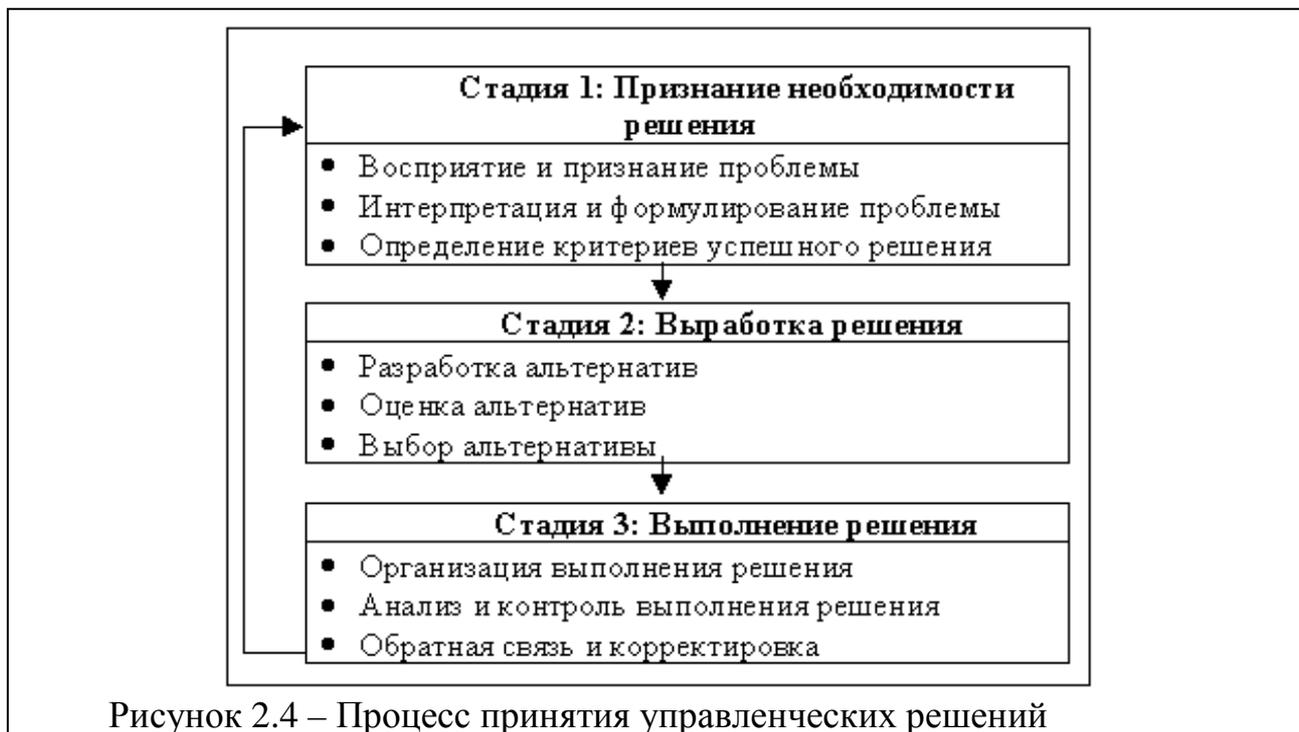


Рисунок 2.4 – Процесс принятия управленческих решений

При цитировании материала обязательны библиографические ссылки (в виде указания в квадратных скобках номера источника по списку литературы). В конце помещается список литературы. Для литературных источников указываются фамилия, инициалы авторов, точное наименование произведения, место и год издания. Авторы книг, брошюр, газетных и журнальных статей приводятся с учетом первой буквы фамилии, т.е. в алфавитном порядке.

В работе с литературой студенту рекомендуется придерживаться следующего порядка: последовательно переходить от учебной к научной литературе, далее – к справочной, и затем – к методической. В завершении рекомендуется полученные представления обобщить с использованием методологических источников.

При работе с **учебной литературой** по отдельным отраслям рекомендуется воспользоваться имеющимся в них представлением о структуре знаний исследуемой отрасли. Следует учесть, что учебная литература в своей основе имеет эклектичный характер изложения и служит дидактическим целям, что не позволяет использовать ее в качестве источника, обладающего концептуальной полнотой охвата имеющихся в этой области знаний и прикладным характером изложения.

При работе с **научной литературой** по представленным в методиках отраслям рекомендуется проследить историческое развитие взглядов отдельных научных школ на предмет научного исследования в связи с разрешением соответствующих проблем. Такое исследование рекомендуется в целях формирования у студента собственного понимания применения имеющихся концептуаль-

ных разработок в практической деятельности и исключения неполного охвата концептуальных представлений при выборе тех или иных методик в работе над курсовой работой. Следует учесть, что научная литература характеризуется историческими условиями ее возникновения и служит целям концептуального обобщения и научной полемики, что не позволяет использовать ее в качестве источника по практическому применению предложенных в ней методов и общепринятому применению используемых в ней профессиональных понятий.

При работе со **справочной литературой** рекомендуется выработать правильное (общепринятое) применение понятий профессионального языка, используемого в изучаемой области. Не следует использовать справочную литературу для исследования концептуальных обобщений, т.к. концептуальные разработки представлены в ней фрагментарно.

При работе с **методической литературой** по исследуемым отраслям рекомендуется рассматривать ее с точки зрения применения в данной конкретной ситуации, взятой за предмет курсовой разработки. Следует учесть, что методическая литература характеризуется определенным, довольно узким набором ситуаций ее применения, что не позволяет использовать ее в качестве источника по критериально обеспеченному выбору методов исследования. Из числа методических источников особо нужно выделить **нормативные источники**, область применения которых строго определена органом, их принявшим. При этом необходимо учитывать, что нормативные акты в силу своей нормативности не позволяют создать методические конкурентные преимущества разрабатываемой работы.

При работе с **методологической литературой** рекомендуется исследовать ее в целях обнаружения инструментов неслучайного выбора методов.

Готовая курсовая работа подшивается в канцелярскую папку для фиксации порядка расположения материала. В отдельную мультифору размещают отчет об антиплагиате, выполненный в системе «Антиплагиат.ВУЗ» <https://sfukras.antiplagiat.ru/> в соответствии с внутренним Регламентом использования системы «Антиплагиат» для проверки письменных работ в СФУ (<http://about.sfu-kras.ru/node/10099>). Воспользоваться данной системой можно в читальных залах библиотек СФУ.

После допуска курсовой работы к защите, в папку также подшивают еще одну мультифору с распечатанным докладом и иллюстрационным (раздаточным) материалом к докладу и диском с электронной версией.

С учетом права руководителя на семидневную проверку представленного материала, сроки сдачи результатов каждого этапа соответствуют срокам аттестационных, контрольной и зачетной недели внутрисеместрового контроля успеваемости. Отклонение от установленных сроков влияет на оценку работы и результаты успеваемости. Прием для рецензирования работы руководителем прекращается за две недели до начала экзаменационной сессии.

Защита и оценка курсовой работы

Готовую курсовую работу сдают на кафедру для регистрации и рецензирования научному руководителю, который в последствии возвращает ее студенту для внесения исправлений, дополнений и формирования доклада для защиты. На этом этапе проводится предварительная оценка работы, работа допускается (либо не допускается) руководителем к защите, что отражается на титульном листе.

Предварительная оценка качества выполнения курсовой работы может быть проведена студентом самостоятельно с помощью информации, предложенной в оценочном листе «Критериев оценки курсовой работы» (см. Прил. Е). При оценке выполнения работы также учитываются степень самостоятельности, глубина анализа, характер выводов и предложений.

Критерии высокой оценки следующие: достаточное теоретическое обоснование, комплексное исследование вопроса, анализ конкретных управленческих и экономических проблем, предложения по совершенствованию деятельности субъектов рыночной экономики, аргументированные выводы и логические рассуждения, дополненные ссылками на первоисточники.

Например, оценка «отлично» может быть выставлена в том случае, если: тема курсовой работы актуальна; работа имеет исследовательский характер, предполагает конкретное исследование; в работе присутствуют: методология, анализ, проектные разработки; список литературы (с соответствующими ссылками) содержит источники, в перечне которых есть научные статьи, монографии, сборники научных трудов; ссылки на литературу охватывают все источники; в работе присутствуют удачные иллюстрации и графики; существует возможность практического использования результатов работы; виден личный вклад автора (новые идеи, глубина анализа); существует возможность научной публикации и продолжения работы в контексте дипломного проектирования; к работе прилагается рукопись тезисов доклада (1 стр.), статьи (4—6 стр.) для последующей публикации.

Оценка, выставленная руководителем на бланке «Критериев оценки курсовой работы» не является окончательной. Ее необходимо как минимум подтвердить. Для этого и предусмотрена процедура защиты курсовой работы.

Очень часто неумение отстоять свою точку зрения и неубедительность выступления на защите перечеркивают все прочие достоинства работы. Поэтому к защите необходимо тщательно подготовиться. Вопрос о допуске курсовой работы к защите решает научный руководитель, визируя на титульном листе пояснительной записки реквизит «Допускаю к защите». Готовый текст (с учетом изменений и дополнений) должен быть представлен руководителю не позднее, чем за неделю до защиты. С учетом того, что при защите курсовой работы на выступление отводится совсем немного времени, целесообразно в своем докладе ограничиться озвучиванием введения и заключения.

Защита проходит публично, в учебной группе с приглашением преподавателей кафедры. Студент за 5-7 минут излагает цель курсовой работы, полу-

ченные результаты, отвечает на замечания руководителя и вопросы присутствующих по содержанию курсовой работы. По спорным вопросам студент должен уметь защищать свои взгляды и позиции, изложенный материал, поскольку по умению студентов отвечать на заданные вопросы можно судить о прочности и самостоятельности освоения знаний, основательности проработки учебной и научной литературы.

Структура доклада на защиту должна быть следующая:

- 1) тема работы;
- 2) причина выбора и актуальность темы;
- 3) цель работы и ее задачи;
- 4) предмет, объект и хронологические рамки исследования;
- 5) логика построения работы в первом и втором вопросах;
- 6) обоснование каждого вывода и предложения;
- 7) основные положения новых документов, опубликованных после представления работы к защите;
- 8) заключительная часть (перспективы и задачи дальнейшего исследования данной темы).

Демонстрационный материал в виде слайдов выполняется с соблюдением следующих требований: элементы слайда (рисунки, графики, формулы и др.) должны быть четкими, плотность заполнения слайда должна составлять не менее 70 %; в оформлении рекомендуется придерживаться строгого стиля; слайды должны быть пронумерованы и иметь заголовки.

Слайды подлежат распечатке на листах формата А4 для использования в качестве раздаточного материала при защите курсовой работы.

Оценку «отлично» получает студент, который показал в работе и на защите глубокие знания темы, творчески использовал их для самостоятельного анализа аспектов проблемы, сумел обобщить фактический материал, сделал интересные выводы и правильно, в соответствии с требованиями оформил работу. Курсовая работа, получившая оценку «отлично», может быть рекомендована на конкурс научных студенческих работ, использована при подготовке научного доклада или выступления на научной студенческой конференции, войти параграфом в будущую выпускную квалификационную работу.

Оценку «хорошо» получает студент, который показал в работе и на защите полное знание материала, всесторонне осветил вопросы темы, но недостаточно проявил творческое отношение к работе, имеет незначительные ошибки в её оформлении.

Оценку «удовлетворительно» получает студент, правильно раскрывший в работе и на защите основные вопросы избранной темы, но испытывающий затруднения в логике изложения материала, допустивший те или иные неточности, не вполне освоил правила оформления работы.

Если в ходе защиты представленная работа оценивается "неудовлетворительно", предстоит повторная защита, так как студент, получивший неудовлетворительную оценку за курсовую работу, к экзамену не допускается.

Курсовая работа с оценкой сдается на кафедру и хранится вплоть до момента окончания студентом института в электронном и бумажном виде.

После защиты и получения оценки за курсовую работу, в рамках проекта по фиксации учебных достижений, необходимо разместить часть материалов по курсовой работе на сайте университета в «Мой СФУ».

Проект «Фиксация учебных достижений в "Мой СФУ"» имеет цель: выполнение требований ФГОС ВО и порядка применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ в части: фиксации хода образовательного процесса и формирования электронного портфолио обучающегося. Основные задачи, преследуемые в рамках необходимости формирования портфолио студента, определены следующим образом:

- 1) для фиксации и наглядной демонстрации индивидуальных достижений в процессе получения образования;
- 2) для развития рефлексивных навыков самооценки собственных достижений, индивидуального прогресса в процессе обучения;
- 3) для того, чтобы наметить пути для саморазвития; для осознания качества выполняемой учебной деятельности;
- 4) инструмент для инициации обучающегося в эпоху современного информационного общества.

На сервисе «Мой СФУ» (i.sfu-kras.ru) у каждого студента заведено своё индивидуальное пространство, соответствующее их учёбе в университете, которое даёт возможности: ведения персональной страницы; ведения электронного портфолио; обратной связи с преподавателем; организации совместной работы на виртуальной площадке; обсуждения и реализации мероприятий, задач и проектов.

В разделе «Достижения» в сервисе «Мой СФУ» обучающимся необходимо выложить курсовую работу/проект по курсу "Стратегический менеджмента" по следующим требованиям:

- 1) файл формата pdf с именем "ФИО_КР_СМ" (например: Вашко_КР_РУР.pdf)
- 2) состав файла, оформленного по стандарту:
 - Титульный лист (подписанный ВСЕМИ скан с оценкой),
 - Рецензия (заполненный и подписанный скан),
 - Отчет по антиплагиату
 - Содержание
 - Введение
 - Теоретическая часть
 - Доклад + иллюстрационный материал
 - Заключение
 - Список литературы
 - Приложения

Рецензию на курсовую работу (скан отдельным файлом с именем ФИО_Рецензия.pdf)

Заключение

Написание курсовой работы – это возможность расширения и закрепления профессиональные навыков к исследованию, начало систематической деятельности по и практическому освоению инструментов стратегического менеджмента и развитию системного мышления. Она позволяет вырабатывать следующие навыки:

- выбор актуальной и доступной для исследования темы;
- подбор и обработка необходимой для раскрытия темы учебной и монографической литературы;
- составление развернутого плана исследования;
- определение объекта, предмета и методов исследования;
- поиск и обработка первичной информации о деятельности организации-объекта исследования;
- анализ состояния проблемы, выбранной в качестве темы курсовой работы, в конкретной организации;
- составление проектных предложений по решению исследуемой проблемы в рассматриваемой организации;
- умение делать выводы и обобщения;
- составление и оформление списка литературы и сносок на него по тексту работы;
- оформление, презентация и защита курсовой работы и др..

Качество выполнения курсовой работы и уровень защиты отражает понимание студентом категориального аппарата дисциплины. И хоть приведенная в данных рекомендациях тематика является рекомендуемой, и студент может по согласованию с руководителем изменить формулировку темы или ее составные части, исходя из хода исследования, однако к выполнению любой темы предъявляются вполне определенные требования:

- качество содержания работы (достижение сформулированной цели и решение задач исследования, полнота раскрытия темы, системность подхода, отражение знаний литературы и различных точек зрения по теме, нормативно-правовых актов, аргументированное обоснование выводов и предложений);
- соблюдение графика выполнения курсовой работы;
- актуальность выбранной темы;
- соответствие содержания выбранной теме;
- соответствие содержания глав и параграфов их названию;
- наличие выводов по параграфам и главам;
- логика, грамотность и стиль изложения;
- наличие практических рекомендаций;
- расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий;
- внешний вид работы и ее оформление, аккуратность;
- соблюдение заданного объема работы;

- наличие хорошо структурированного плана, раскрывающего содержание темы курсовой работы;
- наличие сносок и правильность цитирования;
- качество оформления рисунков, схем, таблиц;
- правильность оформления списка использованной литературы;
- достаточность и новизна изученной литературы;
- ответы на вопросы при публичной защите работы.

В ходе подготовки курсовой работы бакалавры должны:

- овладеть навыками самостоятельной исследовательской аналитической работы;
- расширить и углубить полученные теоретические и практические знания по дисциплине «Стратегический менеджмент»;
- овладеть методами анализа практического материала на базе теоретических знаний;
- научиться систематизировать теоретические и практические знания по дисциплине «Стратегический менеджмент»;
- научиться обобщать и критически оценивать теоретические положения, делать аргументированные выводы;
- научиться вырабатывать свою собственную точку зрения по актуальным проблемам экономики и управления;
- овладеть приемами доказательности своей точки зрения и выдвигаемых предложений;
- самостоятельно разработать стратегическое управленческое решение или выдвинуть научную (рабочую) гипотезу, оценить ее актуальность и социальную значимость;
- собрать и обработать информацию по теме курсовой работы;
- изучить и критически проанализировать полученные материалы;
- сформулировать, логически обосновать выводы, предложения, рекомендации по внедрению полученных результатов в практику.

Результаты курсовой работы в дальнейшем могут быть использованы при написании выпускной квалификационной работы.

Список рекомендуемой литературы

По написанию курсовой работы

1. Антиплагиат. Первая и лучшая российская система обнаружения текстовых заимствований [Электронный ресурс] /. — Электрон. текстовые дан. — Режим доступа: <http://about.sfu-kras.ru/node/10099>
2. Вахрин, П.И. Методика подготовки и процедура защиты курсовых работ по финансовым и экономическим специальностям: учебное пособие [Текст] / П.И.Вахрин –М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2000. –135 с.
3. Молоканова, Н.П. Курсовое и дипломное проектирование : учеб. пособие / Н.П. Молоканова. — М. : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2017. — 88 с.
4. Оформление списка литературы в соответствии с ГОСТ [Электронный ресурс] /. — Электрон. текстовые дан. — Режим доступа: <https://vsepravilno.com/tools/references/>, свободный.
5. Стандарт организации. Система менеджмента качества. Общие требования к построению, изложению и оформлению документов учебной деятельности: СТО 4.2 – 07 – 2014. – Введ. 2014–01–09. – [Электронный ресурс] /. — Электрон. текстовые дан. — Красноярск: СФУ, 2014. — Режим доступа: <http://about.sfu-kras.ru/docs/8127/pdf/292636>.
6. Худобин, Л. В. Курсовые и дипломные проекты с развитой научно-исследовательской частью: учебное пособие [Текст]/ Л.В. Худобин, В.Ф.Гурьянихин, В.Р.Берзин. – Ульяновск: УлГТУ, 2008. – 84 с.

По дисциплине «Разработка управленческих решений»

1. Ашихмин, А. А. Разработка и принятие управленческих решений: формальные модели и методы выбора / Ашихмин А.А., - 4-е изд., стер. - М.:Горная книга, 2011. - 80 с.
2. Балдин К. В. Управленческие решения: Учебник / К.В. Балдин, С.Н. Воробьев, В.Б. Уткин. - 7-е изд. - М.: Дашков и К, 2012. - 496 с.
3. Белолипцев, И. И. Моделирование управленческих решений в сфере экономики в условиях неопределенности: Монография/И.И.Белолипцев, С.А.Горбатков и др. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 299 с.
4. Бережная, Е. В. Методы и модели принятия управленческих решений: Учебное пособие / Е.В. Бережная, В.И. Бережной. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 384 с.
5. Воронцова, Е. В. Методы принятия управленческих решений : учеб. пособие / В.Л. Сендеров, Т.И. Юрченко, Ю.В. Воронцова, Е.Ю. Бровцина. — М. : ИНФРА-М, 2016. — 227 с.

6. Гапоненко Т. В. Управленческие решения : учеб. пособие / Т. В. Гапоненко. - Ростов н/Д : Феникс, 2008. - 284 с. : рис., табл. - (Высшее образование)
7. Зубарева, Е. В. Принятие управленческих решений / Юкаева В.С., Зубарева Е.В., Чувилова В.В. - М.: Дашков и К, 2016. - 324 с.
8. Ивасенко, А.Г. Разработка управленческих решений : учебное пособие / А.Г. Ивасенко, Я.И. Никонова, Е.Н. Плотникова. — 3-е изд., стер. — М. : КНОРУС, 2011. — 168 с.
9. Карданская, Н. Л. Управленческие решения [Электронный ресурс] : учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям и направлениям / Н. Л. Карданская. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 439 с.
10. Кузнецова, Н.В. Методы принятия управленческих решений: учебное пособие / Н.В. Кузнецова - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 222 с.
11. Курбатова, М.Б. Подготовка и реализация управленческих решений. Модуль VI: Учебно-практическое пособие / Травин В.В., Магура М.И., Курбатова М.Б. - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2016. - 112 с.
12. Лаврова, Е. В. Разработка управленческих решений: Учебно-практическое пособие / Е.В. Строева, Е.В. Лаврова. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 128 с.
13. Литвак, Б. Г. Управленческие решения [Электронный ресурс] : учебник / Б. Г. Литвак. - М.: Московская финансово-промышленная академия, 2012. - 512 с.
14. Мендель, А. В. Модели принятия решений [Электронный ресурс]: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям «Экономика» и «Менеджмент» / А. В. Мендель. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 463 с.
15. Панов А. В. Разработка управленческих решений. Информационные технологии. - Горячая Линия – Телеком, 2012. - 152 с.
16. Панфилова, А. П. Мозговые штурмы в коллективном принятии решений [Электронный ресурс] : учеб. пособие / А. П. Панфилова. - 3-е изд. - М.: Флинта, 2012. - 320 с.
17. Принятие управленческих решений. Теория и практика: Учебное пособие / А.Т. Зуб. - М.: ИД ФОРУМ: ИНФРА-М, 2010. - 400 с.
18. Разработка управленческих решений : учеб.-метод. комплекс [для студентов напр. 080200.62 «Менеджмент» по профилям 080200.62.02.13 «Менеджмент организации (в сфере услуг)» и 080200.62.02.07 «Управление малым бизнесом (в сфере услуг)»]/Сиб. федер. ун-т, Торг.-эконом. ин-т ; сост.: Т. А. Вашко, И. А. Максименко, Н. В. Фоломеев. - 2014.
19. Рыжова, В. В. Применение функционально-стоимостного анализа в решении упр. задач: Уч. пос. Ч. 2 / МГУ. им. М.В. Ломоносова; Под ред. В.В. Рыжовой. - М.: ИЦ РИОР: НИЦ ИНФРА-М, 2013 - 166с.
20. Савчук, В.П. Диагностика предприятия: поддержка управленческих решений [Электронный ресурс] / В.П. Савчук. — 2-е изд. (эл.). — Электрон. текстовые дан. (1 файл pdf : 176 с.). — М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2015.
21. Строева, Е. В. Разработка управленческих решений: Учебное пособие / Е.В. Строева, Е.В. Лаврова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 128 с.
22. Трофимова, Людмила Афанасьевна. Методы принятия управленческих ре-

- шений [Текст] : учеб. для бакалавров / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов ; Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов (СПб.). - М. : Юрайт, 2013. - 335 с.
23. Трофимова, Людмила Афанасьевна. Методы принятия управленческих решений [Текст] : учеб. пособие / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов ; Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов (СПб.). - М. : Юрайт, 2012. - 101 с.
24. Управленческие решения: Учебник / К.В. Балдин, С.Н. Воробьев, В.Б. Уткин. - 7-е изд. - М.: Дашков и К, 2012. - 496 с.
25. Учитель, Ю. Г. Разработка управленческих решений [Электронный ресурс]: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Антикризисное управление» и другим экономическим специальностям, специальности «Менеджмент организации» / Ю. Г. Учитель, А. И. Терновой, К. И. Терновой. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 383 с.
26. Фархиева, С. А. Моделирование управленческих решений в сфере экономики в условиях неопределенности: Монография / Белолипец И.И., Горбатков С.А., Романов А.Н. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 299 с.
27. Фатхутдинов, Р. А. Управленческие решения: учебник / Р. А. Фатхутдинов. - М. : Инфра-М, 2012. - 343 с
28. Черняк, Виктор Захарович. Методы принятия управленческих решений [Текст] : учеб. для ВУЗов / В. З. Черняк, И. В. Довдиенко. - М. : Академия, 2013. - 240 с.
29. Юкаева, В. С. Принятие управленческих решений [Электронный ресурс] : Учебник / В. С. Юкаева, Е. В. Зубарева, В. В. Чувилова. - М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2012. - 324 с.

Приложение А

Бланк заявления на закрепление темы курсовой работы

Зав. кафедрой «Менеджмента»
Чаплиной А.Н.
от студента(ки) гр. _____

(фамилия, имя, отчество)

З А Я В Л Е Н И Е

Прошу разрешить мне выполнить курсовую работу по дисциплине «Разработка управленческих решений» на тему: _____

на материалах _____

Научным руководителем прошу назначить _____

«___» _____ 201_г.

/подпись студента/

Задание на курсовую работу _____

«___» _____ 201_г.

/подпись руководителя/

Приложение Б

Пример структуры курсовой работы

Тема: Анализ и оценка качества принятия решений в условиях неполной определенности (на материалах ОАО «Пикра»)

Введение.....	4
1 Концепция принятия управленческих решений в условиях неполной определенности.....	6
1.1 Управленческое решение как предмет исследования.....	6
1.2 Особенности принятия управленческих решений в условиях неполной определенности.....	11
1.3 Программа и методы исследования принятия управленческих решений в условиях неполной определенности.....	17
2 Анализ и оценка качества принятия управленческих решений в условиях неполной определенности на примере ОАО «Пикра».....	22
2.1 Организационно-правовая характеристика деятельности ОАО «Пикра».....	22
2.2 Исследование возможностей и ограничений организационной среды ОАО «Пикра» в принятии решений.....	28
2.3 Анализ и оценка качества конкретного управленческого решения в условиях неполной определенности на ОАО «Пикра».....	35
3 Разработка решения, направленного на повышение качества принятия управленческих решений в условиях неполной определенности на ОАО «Пикра» с помощью рационального подхода.....	40
3.1 Постановка задачи и формирование управленческого решения.....	40
3.2 План реализации решения и управленческая оценка его эффективности.....	47
Заключение.....	53
Список сокращений.....	55
Список использованных источников.....	56
Приложение А Документация о деятельности ОАО «Пикра».....	59

1. Балдин, К. В. Управленческие решения: Учебник / К.В. Балдин, С.Н. Воробьев, В.Б. Уткин. - 7-е изд. - Москва: Дашков и К, 2012. - 496 с.
2. Строева, Е. В. Разработка управленческих решений: Учебное пособие / Е.В. Строева, Е.В. Лаврова. - Москва: НИЦ Инфра-М, 2013. - 128 с.
3. Трофимова, Л. А. Методы принятия управленческих решений [Текст] : учеб. для бакалавров / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов ; Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов (СПб.). - Москва: Юрайт, 2013. - 335 с.
4. Юкаева, В. С. Принятие управленческих решений [Электронный ресурс] : Учебник / В. С. Юкаева, Е. В. Зубарева, В. В. Чувилова. - Москва: Дашков и К°, 2012. - 324 с.

Приложение В Пример титульного листа курсовой работы

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Торгово-экономический институт
Кафедра Менеджмента\

КУРСОВАЯ РАБОТА

Анализ и оценка качества принятия решений
в условиях неполной определенности
(на материалах ОАО «Пикра»)

Руководитель	<u>доц., канд.техн.наук</u> должность, уч. степень	<u>Вашко 19.12.2015</u> подпись, дата	<u>Т.А. Вашко</u> инициалы, фамилия
Студент	<u>ЭУ17-02Б-МО, 223322</u> номер группы, зачетной книжки	<u>Иванов 15.12.2015</u> подпись, дата	<u>И.И. Иванов</u> инициалы, фамилия

Красноярск 2015

Пример реферата курсовой работы

РЕФЕРАТ

Курсовая работа по теме «Анализ и оценка качества принятия решений в условиях неполной определенности» содержит 60 страниц текстового документа, 1 приложение, 35 иллюстраций, 16 таблиц, 3 формулы, 32 использованных литературных источника.

УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ, НЕПОЛНАЯ ОПРЕДЕЛЕННОСТЬ, КАЧЕСТВО РЕШЕНИЯ.

Объект исследования – ОАО «Пикра».

Предмет исследования - решение в условиях неполной определенности.

Цель работы: разработка управленческого решения для ОАО «Пикра» в условиях неполной определенности с помощью рационального подхода.

В результате проведения исследований были определены условия разработки управленческого решения для конкретного предприятия: возможности и ограничения; проанализирована конкретная ситуация: степень достижения целей, проблема, причины, последствия и качество решения на предприятии; с помощью рационального подхода предложены и оценены возможные альтернативы решения проблемы.

В итоге был разработан ряд рекомендаций и предложений, направленных на решение проблемной ситуации и повышение качества принятия решений в условиях неполной определенности. В качестве основных методических инструментов использованы: экспертные оценки, Дерево целей, диаграмма Исикавы, Дерево решений, Линейное программирование, План-график.

Приложение Д

Алгоритм разработки управленческого решения

Этапы	Методический подход
ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ	1. Выявление проблемы и ее оценка Описать проблему содержательно. Определить: <ul style="list-style-type: none"> ○ к каким последствиям она может привести; ○ кто несет за нее ответственность; ○ кто разрабатывает варианты решений.
	2. Определение времени, необходимого для принятия решения Время устанавливается: <ul style="list-style-type: none"> ○ для разработки решения; ○ для внедрения решения. В зависимости от задачи оно может составлять: секунды, часы, смену, дни, месяцы, годы.
	3. Ресурсы, необходимые для нахождения оптимального решения Ресурсами являются: <ul style="list-style-type: none"> ○ разработчики решения (эксперты); ○ их знания и опыт; ○ технические средства для разработки решения; ○ информационное обеспечение; ○ финансовые ресурсы и др.
ФОРМИРОВАНИЕ РЕШЕНИЙ	4. Анализ проблемной ситуации Необходимо: <ol style="list-style-type: none"> 1) сформировать несколько альтернативных ситуаций, доопределяющих проблемную; 2) описать каждую возможную ситуацию содержательно с указанием набора количественных характеристик; 3) оценить вероятность возможных ситуаций таким образом, чтобы сумма вероятностей их осуществления равнялась 1.
	5. Формирование множества целей по устранению проблемной ситуации 1. Описать цели содержательно и с набором количественных характеристик. 2. Подразделить цели на 3 группы: <ul style="list-style-type: none"> ○ обязательные, без которых никакое решение не может считаться приемлемым; ○ желательные, достижение которых способствует повышению качества решения; ○ вероятные, достижение которых в комплексе с двумя первыми создает условия для того, чтобы предотвратить возникновение в будущем соответствующей проблемы или окончательно исчерпать ее. 3. Отобразить в характеристиках: <ul style="list-style-type: none"> ○ критерии достижения целей; ○ показатели степени достижения целей; ○ показатели важности целей (приоритеты).
	6. Определение ограничений по принятию решений Сформулировать возможные ограничения: ресурсные, финансовые, правовые, материальные, кадровые и др. содержательно и с набором количественных характеристик.

Этапы	Методический подход																																																						
7. Выработка множества альтернативных вариантов решений	<p>Подходы к выработке вариантов:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ использование прошлого опыта, интуиции; ○ опора на здравый смысл, экспертные оценки или "чистую логику"; ○ групповые обсуждения, метод "мозговой атаки" с привлечением наиболее авторитетных специалистов; ○ моделирование с помощью матриц, программно-целевого метода. <p>Провести формулирование вариантов решений содержательно и с набором количественных характеристик.</p> <p>В число вариантов включить и решение о бездействии, при котором сохраняется проблемная ситуация.</p>																																																						
8. Определение функции предпочтения решений	<p>В качестве функции предпочтения могут выступать как абсолютные показатели, так и относительные. При выборе необходимо учитывать:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ возможность наиболее полного измерения результатов решения; ○ сравнимость показателей при выборе решения. <p>В качестве абсолютных величин могут использоваться: ожидаемый прирост товарооборота, прирост прибыли, экономия затрат и др., ожидаемые от реализации решения. В качестве относительной может применяться рейтинговая оценка решений в баллах с учетом их значимости и вероятности реализации.</p>																																																						
9. Определение критериев предпочтения решений	<p>Критерием предпочтения при выборе оптимального решения может выступать величина показателя, выбранного для измерения предпочтения решений: максимум или минимум этой величины, скорректированные с учетом значимости решение и вероятности его реализации при достижении поставленной цели.</p>																																																						
10. Выбор предпочтительного решения	<p>При рейтинговой оценке решений с помощью «Матрицы оценки решений» (пример)</p> <table border="1" data-bbox="491 1294 1444 1664"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Решения</th> <th colspan="6">Цели</th> <th rowspan="2">Значение критерия выбора</th> </tr> <tr> <th>Ц1</th> <th>Ц2</th> <th>Ц3</th> <th>Ц4</th> <th>Ц5</th> <th>Ц6</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>V1</td> <td>5 0,4</td> <td>4 0,6</td> <td>4 0,8</td> <td>3 0,9</td> <td>4 0,6</td> <td>4 0,8</td> <td>15,9</td> </tr> <tr> <td>V2</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>V3</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>V4</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>V5</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>Дробью показано:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ числитель: оценка достижимости цели при данном решении в баллах (по принятой системе: от 1 до 5 или от 1 до 10, или от 1 до 100 и др.), (-Bi); ○ знаменатель: оценка вероятности реализации решения при данной цели (от 0 до 1), (-Pi) при этом сумма вероятностей достижения по одной цели не должна быть больше 1. <p>Предпочтительное решение выбирается по критерию:</p> $\sum B_i * P_i \rightarrow \max.$	Решения	Цели						Значение критерия выбора	Ц1	Ц2	Ц3	Ц4	Ц5	Ц6	V1	5 0,4	4 0,6	4 0,8	3 0,9	4 0,6	4 0,8	15,9	V2								V3								V4								V5							
Решения	Цели						Значение критерия выбора																																																
	Ц1	Ц2	Ц3	Ц4	Ц5	Ц6																																																	
V1	5 0,4	4 0,6	4 0,8	3 0,9	4 0,6	4 0,8	15,9																																																
V2																																																							
V3																																																							
V4																																																							
V5																																																							

ОПТИМИЗАЦИЯ РЕШЕНИЙ

Приложение Е

Критерии оценки курсовой работы

1. *ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ – СТЕПЕНЬ ИЗУЧЕННОСТИ ПРОБЛЕМЫ*
 - а) тема раскрыта, изложение описательное со ссылками на источники 3
 - б) проблема изложена с систематизацией точек зрения авторов, выделением научных направлений 4
 - в) тема глубоко изучена и раскрыта с изложением отечественного и зарубежного опыта 5
2. *АНАЛИТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ*
 - анализируемая динамика
 - а) 1 год 3
 - б) 2 – 3 года 4
 - в) более 3 лет 5
 - количество таблиц, схем, графиков
 - а) до 10 3
 - б) от 10 до 20 4
 - в) более 20 5
 - применяемые методы
 - а) сравнения 3
 - б) сравнения и статистические 4
 - в) комплекс методов 5
 - глубина исследования проблемы
 - а) констатация фактов 3
 - б) причинно-следственные связи 4
 - в) нестандартность и аргументированность выводов 5
3. *ПРОЕКТНАЯ ЧАСТЬ*
 - а) предложения общего характера 3
 - б) предложения и рекомендации обоснованы расчетами и оценками 4
 - в) новизна предложений, отражающая собственный вклад автора, оригинальность и нестандартность решения 5
4. *СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ*
 - а) до 15 источников 3
 - б) 15 – 30 источников 4
 - в) более 30 источников 5
5. *ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПЭВМ, СПЕЦИАЛЬНЫХ ПРОГРАММНЫХ СРЕДСТВ*
 - а) текстовые редакторы 3
 - б) электронные таблицы и др. программы 4-5
6. *ОФОРМЛЕНИЕ КУРСОВОЙ РАБОТЫ*
 - а) неполное соответствие стандарту 3-4
 - б) полное соответствие стандарту 5

ИТОГО _____ баллов