Министерство образования и науки Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего профессионального образования

«Забайкальский государственный университет»

Т. Н. ГОРДЕЕВА

Н. В. ЗИМИНА

Т. И. САПОЖНИКОВА

Методические указания по выполнению курсовых работ для бакалавров 38.03.04

(«Методы принятия управленческих решений», «Государственные и муниципальные финансы», «Планирование и проектирование организаций» «Основы государственного и муниципального управления»)

*Методические указания*

Чита

ЗабГУ

2015

УДК 37.091.313

ББК 74.026.65

ББК Ч 402.65

М 545

Рекомендовано к изданию учебно-методическим советом

Забайкальского государственного университета

**Рецензенты:**

***Е.В. Серых***, канд. эконом. наук, доц. каф. бухгалтерского учета и аудита, ЗаБИЖТ

***В.А. Лапина***, канд. полит. наук, главный специалист-эксперт Департамента по делам архивов Забайкальского края

М 545 **Методические указания** по выполнению курсовых работ для бакалавров 38.03.04 («Методы принятия управленческих решений», «Государственные и муниципальные финансы», «Планирование и проектирование организаций» «Основы государственного и муниципального управления»): методические указания / Т.Н. Гордеева, Н.В. Зимина, Т.И. Сапожникова; Забайкал. гос. ун-т. – Чита: ЗабГУ, 2015. – 220 с.

Методические указания по выполнению курсовых работ предназначены для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.04 (081100.62) Государственное и муниципальное управление (факультета экономики и управления Забайкальского государственного университета). В пособии определены требования и методические рекомендации к выбору и закреплению тем, выполнению, оформлению и защите курсовых работ по дисциплинам «Методы принятия управленческих решений», «Планирование и проектирование организаций», «Государственные и муниципальные финансы», «Основы государственного и муниципального управления».

УДК 37.091.313

ББК 74.026.65

ББК Ч 402.65

М 545

© ЗабГУ, 2015

**Содержание**

Введение……………..………………………………………………..5

1 Общие требования к выполнению и оформлению курсовых работ по направлению подготовки 38.03.04 (081100.62) Государственное и муниципальное управление…………………………..6

1.1 Основные требования, предъявляемые к курсовой работе…………………………………………………………………….......6

1.2 Требования к оформлению учебной текстовой документации………………………………………………………..……..11

1.3 Сноски, ссылки и приложения…………..…………………...23

1.4 Рекомендуемые источники по разделу……………………...33

2 Методические рекомендации по выполнению курсовой работы по дисциплине «Методы принятия управленческих решений…………36

2.1 Структура и содержание курсовой работы по дисциплине «Методы принятия управленческих решений»…………………….……36

2.2 Глоссарий………………………………………………...……85

2.3 Рекомендуемые источники по разделу………………………89

3 Методические рекомендации по выполнению курсовой работы по дисциплине «Планирование и проектирование организаций……….92

3.1 Структура и содержание курсовой работы по дисциплине «Планирование и проектирование организаций»……………….…..…..92

3.2 Глоссарий……………………………………………….……117

3.3 Рекомендуемые источники по разделу……………….……124

4 Методические рекомендации по выполнению курсовой работы по дисциплине «Государственные и муниципальные финансы»…..…128

4.1 Структура и содержание курсовой работы по дисциплине «Государственные и муниципальные финансы»……………………….128

4.2 Глоссарий……………………………………………..……...146

4.3 Рекомендуемые источники по разделу……………….…....157

5 Методические рекомендации по выполнению курсовой работы по дисциплине «Основы государственного и муниципального управления»……………………………………………………………….159

5.1 Структура и содержание курсовой работы по дисциплине «Основы государственного и муниципального управления»……..…..159

5.2 Глоссарий…………………………………………………….179

5.3 Рекомендуемые источники по разделу……..……………...200

Заключение..…..……………………………………………………206

Приложение

**Введение**

Методические указания предназначены для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.04 (081100.62) «Государственное и муниципальное управление» по выполнению курсовых работ по дисциплинам «Методы принятия управленческих решений», «Планирование и проектирование организаций», «Государственные и муниципальные финансы», «Основы государственного и муниципального управления».

В пособии определены требования и алгоритм выполнения курсовых работ по указанным дисциплинам. Имеются теоретические материалы и примеры по выполнению отдельных частей курсовых работ. По каждой дисциплине приведен список рекомендуемой литературы, глоссарий, необходимые методики и схемы.

Главная цель методических указаний оказать методическую и методологическую помощь студентам при выполнении и оформлении курсовых работ, которые являются формой итоговой оценки, средством определения уровня подготовки студента по конкретной дисциплине, развития его творческих способностей, умения проводить самостоятельные исследования.

Методические указания выполнены коллективом авторов, которые имеют большой опыт и стаж преподавания по указанным дисциплинам. Представленные методики прошли апробацию, неоднократно дорабатывались и корректировались, полностью соответствуют современной проблематике и направлениям подготовки.

Разделы 1, 2 и 4 выполнены канд. социол. наук, доцентом Т.Н. Гордеевой, раздел 3 - канд. социол. наук, доцентом Т.И. Сапожниковой, раздел 5 - канд. полит. наук, доцентом Н.В. Зиминой.

**1 Общие требования к выполнению и оформлению курсовых работ по направлению подготовки 38.03.04 (081100.62) Государственное и муниципальное управление**

1.1 Основные требования, предъявляемые к курсовой работе

Курсовая работа является формой итоговой оценки, средством определения уровня подготовки студента по данной дисциплине, развития его творческих способностей, умения проводить самостоятельные исследования. Отметим, что требования к структуре и оформлению курсовых работ совпадают с требованиями, предъявляемыми к выпускным квалификационным работам. По содержанию курсовая работа носит учебно-исследовательский характер, объем для курсовых работ может быть от 20 до 40 страниц (требования к объему могут меняться по различным дисциплинам). После проверки и допуска к защите руководителем курсовой работы проходит их защита.

Вместе с тем, курсовая работа должна отражать образовательный уровень студента Забайкальского государственного университета по направлению подготовки 38.03.04 (081100.62) Государственное и муниципальное управление и свидетельствовать о наличии у него теоретических знаний, практических умений и навыков, присущих специалисту в определенных видах профессиональной деятельности: организационно-управленческой; информационно-методической; коммуникативной; проектной; вспомогательно-технологической (исполнительской).

В учебном плане определены дисциплины, сопровождающиеся выполнением курсовой работы, представленные в настоящих методических указаниях. Каждая из них, учитывая специфику предмета, призвана обеспечить качественное усвоение материалов для эффективного решения профессиональных задач в соответствии с видами профессиональной деятельности. Общекультурные (ОК) и профессиональные (ПК) компетенции, которыми выпускник должен обладать, определены программой каждой дисциплины и представлены в соответствующем разделе методических указаний.

Курсовая работа представляет собой самостоятельное исследование студента, имеющее целью:

- выявление и углубление теоретических знаний, полученных по данной дисциплине;

- закрепление навыков научно-исследовательской и практической работы в области полученной специальности;

- демонстрацию уровня овладения методикой исследования при решении разрабатываемых в курсовой работе проблем и вопросов;

- выяснение подготовленности студентов к самостоятельной работе в условиях современного состояния науки, техники, культуры, производства и управления.

Курсовая работа представляет собой работу научно-методического и (или) практического содержания, которая отражает ход и результаты разработки выбранной темы. Она должна соответствовать современному уровню развития науки, а ее тема – быть актуальной.

Курсовая работа должна свидетельствовать об умении студента:

- четко сформулировать тему;

- показать степень ее актуальности;

- определить цель и задачи курсовой работы;

- самостоятельно работать с литературой и давать сравнительную характеристику с уже проведенными исследованиями по данной тематике;

- осуществить отбор фактов, событий, цифровых данных и других сведений;

- анализировать отобранные факты, события, цифровые данные и другие сведения;

- сделать обоснованные выводы, сформулировать научные результаты работы и практические рекомендации;

- изложить свои мысли грамотно, литературным языком, правильно оформить работу.

В курсовой работе студент закрепляет полученную информацию, систематизируя по собственному усмотрению накопленные научные факты и доказывая научную ценность или практическую значимость тех или иных положений. Курсовая работа, хотя и является самостоятельным научным (методическим) исследованием, относится к разряду учебно-исследовательских работ. Ее научный уровень должен отвечать программе обучения. Подготовка такой работы должна не столько решать научные проблемы, сколько служить свидетельством того, что ее автор научился самостоятельно вести научный поиск, видеть профессиональные проблемы и владеет наиболее общими методами и приемами их решения.

Тематика курсовых работ должна быть актуальной в научном и практическом отношении. Примерная тематика курсовых работ разрабатывается кафедрой государственного, муниципального управления и политики ЗабГУ и систематически обновляется. При разработке тем курсовых работ учитываются места производственной практики студентов и их индивидуальные интересы.

Тема курсовой работы утверждается научным руководителем и закрепляется распоряжением по кафедре. После утверждения и закрепления темы студент составляет при помощи научного руководителя ориентировочный план и график работы. Регулярно в сроки, установленные научным руководителем, студент должен отчитываться о ходе подготовки и выполнения курсовой работы.

За неделю до защиты студент обязан предоставить полностью готовую работу руководителю по курсовой работе.

Научный руководитель должен ознакомить студента с требованиями, предъявляемыми к курсовым работам.

Работа научного руководителя со студентом по подготовке дипломного сочинения включает следующие компоненты:

- научный руководитель ориентирует студента в направлениях поиска необходимой литературы и источников по теме;

- систематически консультирует студента и контролирует его работу;

- проверяет выполняемую работу (по частям и в целом);

-дает дифференцированную оценку.

Невыполнение студентом указаний руководителя, уклонение от информации о ходе работы, неявки без уважительных причин на консультации дают преподавателю основание для отказа от руководства курсовой работой.

Оценка курсовой работы складывается из нескольких показателей:

- уровень раскрытия темы работы;

- теоретическая и практическая значимость;

- оформление рукописи и др.

При этом значимыми также являются качество выступления на защите, глубина и полнота его ответов на вопросы присутствующих. Присутствующие на защите курсовых работ имеют право задавать вопросы по всем разделам данной дисциплины.

Основными критериями для вынесения балльной оценки курсовой работы являются:

- актуальность и новизна темы, сложность ее разработки;

- полнота использования источников, отечественной и иностранной специальной литературы по рассматриваемым вопросам;

- полнота и качество собранных фактических данных по объекту исследования;

- творческий характер анализа и обобщения фактических данных на основе современных методов и научных достижений;

- научное и практическое значение предложений, выводов и рекомендаций, степень их обоснованности и возможность реального внедрения в работу учреждений и организаций;

- навыки лаконичного, четкого и грамотного изложения материала, оформление работы в соответствии с методическими указаниями;

- умение вести полемику по теоретическим и практическим вопросам курсовой работы.

Студент, не сдавший в установленный срок курсовую работу или получивший отрицательную оценку, имеет право пересдачи в соответствии с правилами университета.

Изложение текста и оформление текстового документа выполняют в соответствии с требованиями ГОСТ 7.32-2001, ГОСТ 2.105-95. Страницы текста и включенные в текстовый документ иллюстрации и таблицы должны соответствовать формату А4 по ГОСТ 9327-60.

В текстовых документах, выполненных машинописным способом, допускается выполнять оформление иллюстраций и заполнение граф основной надписи рукописным способом тушью или пастой.

Вне зависимости от способа выполнения работы качество напечатанного текста, оформления иллюстраций и распечаток должно удовлетворять требованию их четкого воспроизведения. Необходимо соблюдать равномерную плотность, контрастность и четкость изображения по всему текстовому документу.

Ошибки, помарки и графические неточности допускается исправлять подчисткой или закрашиванием корректором (белой краской) и нанесением на том же месте исправленного текста (графики).

Повреждения листов и следы не полностью удаленного текста не допускаются.

Все листы текстовых документов, включая приложения, должны иметь сквозную нумерацию. Первым листом является титульный лист.

Номер страницы проставляют в правом нижнем углу листа. Титульный лист включается в общую нумерацию страниц, однако номер страницы на титульном листе не проставляют.

Курсовые работы (проекты) и ВКР (выпускные квалификационные работы) должны предоставляться в бумажном варианте и на электронном носителе.

1.2 Требования к оформлению учебной текстовой документации

Текст документа выполняют с использованием компьютера на одной стороне листа белой бумаги формата А4 (210´297) ГОСТ 9327-60. Гарнитура шрифта основного текста – «Times New Roman». Размер шрифта для основного текста – 14 пт, для таблиц – 12 пт или 14 пт. Междустрочный интервал основного текста – полуторный, цвет шрифта – черный.

Текст следует размещать, соблюдая размеры полей: левое – не менее 30 мм, правое – не менее 10 мм, верхнее – не менее 20 мм, нижнее – не менее 20 мм, абзацный отступ – 1,25 см. Абзацные отступы задаются после полного набора текста последовательным выполнением команд в программе Microsoft Word: выделить текст с помощью левой кнопки мыши – нажать правую кнопку мыши – **Абзац** – **Первая строка** – Отступ (задать значение в поле «на») – **ОК**.

Наименования структурных элементов работы **«СОДЕРЖАНИЕ», «ВВЕДЕНИЕ», «ЗАКЛЮЧЕНИЕ», «СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ», «ПРИЛОЖЕНИЕ»** служат заголовками структурных элементов текстового документа. Заголовки структурных элементов следует располагать в середине строки без точки в конце и печатать прописными буквами, не подчеркивая, шрифт полужирный.

В текстовом документе допускается отдельные слова, формулы, условные знаки, иллюстрации выполнять от руки, используя чертежный шрифт (черной пастой или тушью).

В тексте документа не допускается применять сокращения слов, кроме установленных правилами русской орфографии.

Содержание текстового документа и порядок расположения разделов должны соответствовать заданию на выполнение работы.

Содержание включают в общее количество листов документа. Наименования, включенные в содержание, записывают строчными буквами, начиная с прописной буквы. Слово **«СОДЕРЖАНИЕ»** также должно быть напечатано шрифтом Times New Roman 14 пт, без абзацного отступа, выравнивание – по центру, точка в конце не ставится, междустрочный интервал – одинарный, шрифт - полужирный. Номера страниц должны быть выровнены по правой границе поля. Заполнитель между названием наименования, включенного в содержание, и номером страницы – точки. Можно оформить с помощью таблицы, включив кнопку «невидимые границы».

Заголовки одного уровня вложения должны быть выровнены по одной вертикальной границе. Заголовки нижнего уровня печатаются с отступом вправо по отношению к заголовкам верхнего уровня.

Если в документе одно приложение, то в содержании указывается слово **«ПРИЛОЖЕНИЕ»**, если приложений несколько, то – **«ПРИЛОЖЕНИЯ».**

Текст основной части документа разбивают на разделы (главы) и подразделы. В соответствии с ГОСТ 2.105-95 разделы должны иметь порядковые номера в пределах всего документа, обозначенные арабскими цифрами без точки и записанные с абзацного отступа. Размер абзацного отступа – 1,25 см. Подразделы должны иметь нумерацию в пределах каждого раздела. Номер подраздела состоит из номеров раздела и подраздела, разделенных точкой. В конце номера подраздела точка не ставится. Разделы, как и подразделы, могут состоять из одного или нескольких пунктов.

Если документ не имеет подразделов, то нумерация пунктов в нем должна быть в пределах каждого раздела, и номер пункта должен состоять из номеров раздела и пункта, разделенных точкой. В конце номера пункта точка не ставится.

**Пример.**

**СОДЕРЖАНИЕ**

|  |  |
| --- | --- |
| ВВЕДЕНИЕ …………………………………………………………. | 3 |
| 1 Теоретические аспекты организации деятельности бюджетных учреждений………………….……………………...…. | 6 |
| 1.1 Сравнительная характеристика и регламентация деятельности казенных, бюджетных и автономных учреждений... | 6 |
| 1.2 Особенности организации финансов бюджетных учреждений и их роль в экономике………………………………... | 13 |
| 1.3 Формирование доходов и расходование средств бюджетных учреждений…………………………………………… | 21 |
| 2 Эффективность дополнительных платных услуг на примере МБОУ «СОШ № 30» Городского округа «Город Чита».. | 28 |
| 2.1 Обоснование необходимости оказания дополнительных платных образовательных услуг...………………………..………... | 28 |
| 2.2 Нормативно – правовая база деятельности по оказанию платных образовательных услуг……………………………………. | 40 |
| 2.3 Анализ финансовых показателей деятельности…………. | 56 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ….…………………………………………………... | 65 |
| СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ..………………. | 70 |

Если документ имеет подразделы, то нумерация пунктов должна быть в пределах подраздела и номер пункта должен состоять из номеров раздела, подраздела и пункта, разделенных точками.

**Пример.**

Нумерация пунктов первого подраздела третьего раздела документа.

3 Методы испытаний

3.1 Аппараты, материалы и реактивы

3.1.1

3.1.2

3.1.3

Нумерация пунктов второго подраздела третьего раздела документа.

3.2 Подготовка к испытанию

3.2.1

3.2.2

3.2.3

Если раздел или подраздел состоит из одного пункта, он также нумеруется.

Внутри пунктов или подпунктов могут быть приведены перечисления (список).

Перед каждой позицией перечисления следует ставить дефис или, при необходимости ссылки в тексте документа на одно из перечислений, строчную букву, после которой ставится скобка.

**Пример.**

В основе финансовых отношений бюджетной организации лежат отношения по поводу движения денежных средств между различными участниками общественного производства:

- с органами государственной власти и органами местного самоуправления по поводу получения бюджетных средств и их использования;

- с другими организациями и физическими лицами по поводу формирования внебюджетных источников доходов (взносов учредителей, паевых и членских взносов, целевых поступлений, включая гранты, пожертвования, а также доходов от осуществления предпринимательской и иной приносящей доход деятельности) и их использования;

- с органами государственной власти и органами местного самоуправления по поводу выполнения обязательств перед бюджетами разных уровней и бюджетами внебюджетных фондов путем уплаты налоговых платежей, а также страховых взносов на обязательное пенсионное и социальное страхование;

- со своими работниками по поводу формирования и использования фондов оплаты труда и фондов целевого назначения (материального поощрения, производственного и социального развития и др.)

**Пример.**

В основе финансовых отношений бюджетной организации лежат отношения по поводу движения денежных средств между различными участниками общественного производства:

а) с органами государственной власти и органами местного самоуправления по поводу получения бюджетных средств и их использования;

б) с другими организациями и физическими лицами по поводу формирования внебюджетных источников доходов (взносов учредителей, паевых и членских взносов, целевых поступлений, включая гранты, пожертвования, а также доходов от осуществления предпринимательской и иной приносящей доход деятельности) и их использования;

в) с органами государственной власти и органами местного самоуправления по поводу выполнения обязательств перед бюджетами разных уровней и бюджетами внебюджетных фондов путем уплаты налоговых платежей, а также страховых взносов на обязательное пенсионное и социальное страхование;

г) со своими работниками по поводу формирования и использования фондов оплаты труда и фондов целевого назначения (материального поощрения, производственного и социального развития и др.)

Для дальнейшей детализации перечислений необходимо использовать арабские цифры, после которых ставится скобка, а запись производится с абзацного отступа, как показано в нижеприведенном примере.

**Пример.**

а) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

б) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

2) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

в) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Каждый пункт, подпункт и перечисление записывают с абзацного отступа.

Разделы, подразделы должны иметь заголовки. Пункты, как правило, заголовков не имеют. Заголовки должны четко и кратко отражать содержание разделов и подразделов. Заголовки разделов следует печатать шрифтом 14 пт TNR строчными буквами, начиная с прописной буквы без точки в конце, междустрочный интервал – одинарный. Начертание текста заголовка раздела делается с использованием стиля «полужирный». Использование стилей «курсив», «подчеркнутый» не допускается. Переносы слов в заголовках не допускаются. Если заголовок состоит из двух предложений, то их разделяют точкой. Заголовки подразделов и пунктов – 14 пт, строчными буквами, начиная с прописной, с использованием стиля «полужирный».

Расстояние между заголовком и текстом при выполнении документа машинописным способом должно быть равно 3 единичным интервалам, при выполнении рукописным способом – 15 мм. Расстояние между заголовками раздела и подраздела – 2 единичных интервала, при выполнении рукописным способом – 8 мм.

**Пример.**

# 1 Теоретические аспекты организации деятельности бюджетных учреждений

# 1.1 Сравнительная характеристика и регламентация деятельности казенных, бюджетных и автономных учреждений

Текст работы ххххххххххххххххххххххххххххххххххххххххххххх

Количество иллюстраций должно быть достаточным для пояснения излагаемого текста. Иллюстрации могут быть расположены как по тексту документа (возможно ближе к соответствующим частям текста), так и в конце его. Иллюстрации, за исключением иллюстраций приложений, следует нумеровать арабскими цифрами сквозной нумерацией. Если рисунок один, то он обозначается «Рисунок 1».

Иллюстрации каждого приложения обозначают отдельной нумерацией арабскими цифрами с добавлением перед цифрой обозначения приложения. Например – Рисунок А.3.

Допускается нумеровать иллюстрации в пределах раздела. В этом случае номер иллюстрации состоит из номера раздела и порядкового номера иллюстрации, разделенных точкой, например – Рисунок 1.1.

При ссылках на иллюстрации следует писать, например, «... в соответствии с рисунком 2» при сквозной нумерации и, например, «... в соответствии с рисунком 1.2» при нумерации в пределах раздела.

Иллюстрации, при необходимости, могут иметь наименование и пояснительные данные (подрисуночный текст). Подрисуночная подпись набирается шрифтом того же начертания, что и текст, но на размер мельче (12 пт), строго на формат иллюстрации, и ставится под ней. Экспликация (пояснения надписей и обозначений на рисунке) набирается мельче на два размера, чем основной текст, или на один размер мельче подрисуночной подписи. Последняя строка в подрисуночной подписи располагается по центру. В конце подписи никаких знаков препинания ставить не принято. Подрисуночная подпись не должна быть сгруппирована с самим рисунком Слово «Рисунок»*.* и наименование помещают после пояснительных данных и располагают следующим образом: Рисунок 1 – Типы государственных (муниципальных) учреждений.

**Пример.**

Государственные (муниципальные) учреждения

Бюджетные учреждения

Казенные учреждения

Автономные учреждения

Рисунок 1 – Типы государственных (муниципальных) учреждений

Количество рисунков – иллюстраций (схем, эскизов, графиков, чертежей, диаграмм) в текстовом документе определяется ее содержанием и должно обеспечивать ясность, конкретность и полноту изложения текста.

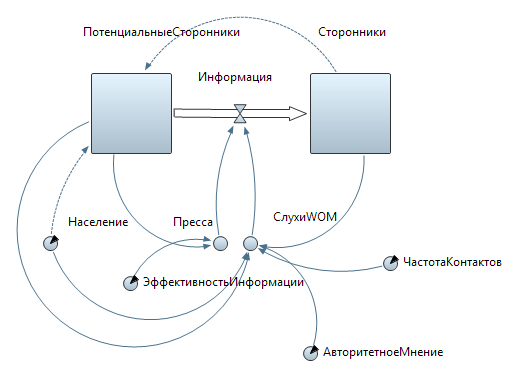


Рисунок 2 – Модель влияния информационных потоков на формирование имиджа органов местной власти

Одним из видов иллюстраций являются диаграммы (графики), отражающие функциональную зависимость двух или нескольких переменных величин в системе координат.

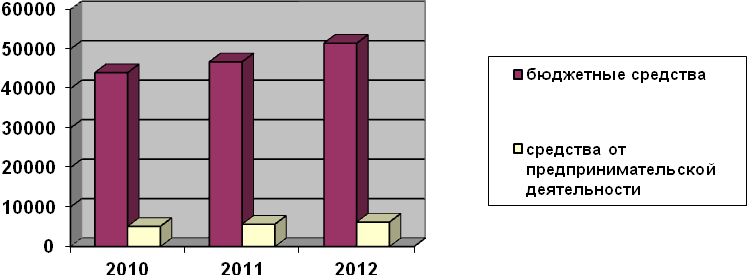


Рисунок 3 – Бюджетное и внебюджетное финансирование организации

Таблицы применяют для лучшей наглядности и удобства сравнения показателей. Таблица должна иметь название, которое следует помещать после слова «Таблица». Название должно быть кратким и полностью отражать содержание таблицы.

Таблицы следует нумеровать арабскими цифрами сквозной нумерацией. Заголовки и подзаголовки граф и строк таблицы выражаются именем существительным в именительном падеже единственного числа. Начертание текста делается TNR 12 без использования стилей «полужирный», «курсив», «подчеркнутый».

**Пример.**

Таблица 1

Динамика утвержденных для Техникума лимитов бюджетных обязательств за период с 2010 по 2012 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Экономическая классификация расходов | | 2010  год | 2011  год | Темп роста% | 2012  год | Темп роста% |
| Наименование показателя | КЭК |
| Заработная плата | 211 | 14163,8 | 14710,9 | 103,9 | 15017,0 | 102,1 |
| Прочие выплаты | 212 | 84,0 | 86,0 | 102,3 | 83,6 | 97,2 |
| Начисления на выплаты по оплате труда | 213 | 3711,0 | 3854,3 | 103,9 | 3399,3 | 88,2 |
| Транспортные услуги | 222 | 28,0 | 28,0 | 100,0 | 28,0 | 100,0 |
| Коммунальные услуги | 223 | 5473,3 | 6150,4 | 112,4 | 6782,4 | 110,3 |
| Работы, услуги по содержанию имущества | 225 | 3217,2 | 2942,8 | 91,5 | 1215,2 | 41,3 |
| Прочие работы, услуги | 226 | 396,0 | 418,2 | 105,6 | 430,9 | 103,0 |
| Пособия по социальной помощи населению | 262 | 4066,2 | 4694,6 | 115,5 | 5681,3 | 121,0 |
| Прочие расходы | 290 | 9996,0 | 11213,9 | 112,2 | 17512,1 | 156,2 |
| Увеличение стоимости основных средств | 310 | 2438,1 | 2229,3 | 91,4 | 969,2 | 43,5 |
| Увеличение стоимости основных средств | 340 | 475,0 | 469,0 | 98,7 | 372,8 | 79,5 |
| Итого расходов | 900 | 44048,6 | 46797,4 | 106,2 | 51491,8 | 110,0 |

Другой вариант оформления таблиц:

Таблица 1 - Динамика утвержденных для Техникума лимитов бюджетных обязательств за период с 2010 по 2012 год

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Экономическая классификация расходов | | 2010  год | 2011  год | Темп роста% | 2012  год | Темп роста% |
| Наименование показателя | КЭК |
| Заработная плата | 211 | 14163,8 | 14710,9 | 103,9 | 15017,0 | 102,1 |
| Прочие выплаты | 212 | 84,0 | 86,0 | 102,3 | 83,6 | 97,2 |
| Начисления на выплаты по оплате труда | 213 | 3711,0 | 3854,3 | 103,9 | 3399,3 | 88,2 |
| Транспортные услуги | 222 | 28,0 | 28,0 | 100,0 | 28,0 | 100,0 |
| Коммунальные услуги | 223 | 5473,3 | 6150,4 | 112,4 | 6782,4 | 110,3 |
| Работы, услуги по содержанию имущества | 225 | 3217,2 | 2942,8 | 91,5 | 1215,2 | 41,3 |
| Прочие работы, услуги | 226 | 396,0 | 418,2 | 105,6 | 430,9 | 103,0 |
| Пособия по социальной помощи населению | 262 | 4066,2 | 4694,6 | 115,5 | 5681,3 | 121,0 |
| Прочие расходы | 290 | 9996,0 | 11213,9 | 112,2 | 17512,1 | 156,2 |
| Увеличение стоимости основных средств | 310 | 2438,1 | 2229,3 | 91,4 | 969,2 | 43,5 |
| Увеличение стоимости основных средств | 340 | 475,0 | 469,0 | 98,7 | 372,8 | 79,5 |
| Итого расходов | 900 | 44048,6 | 46797,4 | 106,2 | 51491,8 | 110,0 |

Таблицы каждого приложения обозначают отдельной нумерацией арабскими цифрами с добавлением перед цифрой обозначения приложения.

Если в документе одна таблица, то она должна быть обозначена «Таблица 1» или «Таблица В.1», если она приведена в приложении В.

Допускается нумеровать таблицы в пределах раздела. В этом случае номер таблицы состоит из номера раздела и порядкового номера таблицы, разделенных точкой, например, «Таблица 2.1».

При переносе части таблицы на другую страницу название таблицы помещают только над первой частью. Над последующими частями таблицы пишут слова «Продолжение таблицы» или «Окончание таблицы» в правом верхнем углу. Если в документе несколько таблиц, то указывают и номер таблицы.

На все таблицы документа должны быть приведены ссылки в тексте документа, при ссылке следует писать слово «Таблица» с указанием ее номера. Если строки таблицы выходят за формат страницы, ее делят на части, помещая одну часть под другой. При этом нумеруют арабскими цифрами строки первой части таблицы.

При наличии в документе, небольшого по объему, цифрового материала его нецелесообразно оформлять таблицей, а следует давать текстом, располагая цифровые данные в виде колонок.

Заголовки граф

Подзаголовки граф

Строки

(горизонтальные ряды)

Боковик

(графа для заголовков)

Графы (колонки)

**Пример.**

Динамика доходов, полученных от предпринимательской деятельности (отклонение в %):

Доходы – всего…………………………..+9,5

Доходы от продажи услуг, оказываемых

федеральными учреждениями………………....+8,5

Прочие безвозмездные поступления……+3,3

Доходы от реализации активов………….+192,9

1.3 Сноски, ссылки и приложения

Если необходимо пояснить отдельные данные, приведенные в документе, то эти данные следует обозначать надстрочными знаками сноски.

Знак сноски ставят непосредственно после того слова, числа, символа, предложения, к которому дается пояснение, и перед текстом пояснения. Знак сноски выполняют арабскими цифрами и помещают на уровне верхнего обреза шрифта.

**Пример:** ... печатающее устройство[[1]](#footnote-1)... Сноску располагают в конце страницы, на которой приведено поясняемое слово (словосочетание или данные), а сноску, относящуюся к данным таблицы, – в конце таблицы над линией, обозначающей окончание таблицы. При этом сноску отделяют от текста короткой сплошной тонкой горизонтальной линией с левой стороны страницы, а от данных таблицы такой же линией, но проведенной до вертикальных линий, ограничивающих таблицу. Кроме этого, сноску выделяют уменьшенным размером шрифта (12 пт). В конце сноски ставят точку.

Ссылки на использованные источники следует указывать порядковым номером библиографического описания источника в списке использованных источников. Порядковый номер ссылки заключают в квадратные скобки. Нумерация ссылок ведется арабскими цифрами в порядке приведения ссылок в тексте документа независимо от деления документа на разделы.

**Пример.**

Аудиторский контроль деятельности бюджетных учреждений не предусмотрен действующим законодательством, что находит отражение в отсутствии такого вида расходов в правовой классификации расходов[7, С. 68-70]. Подобное обстоятельство связано с тем, что проведение аудита требует дополнительных бюджетных средств, что в современных условиях невозможно ввиду ограниченности бюджетных ресурсов, выделяемых бюджетным учреждениям. При этом нет необходимости в проведении такого контроля, поскольку собственник бюджетного учреждения периодически получает информацию о достоверности отчетности и результатах финансово-хозяйственной деятельности учреждения от органов государственного финансового контроля [12].

При ссылках на стандарты и технические условия указывают только их обозначение, при этом допускается не указывать год их утверждения при условии полного описания стандарта и технических условий в списке использованных источников в соответствии с ГОСТ 7.1.

Важнейшей частью научной работы является библиографический список. Залогом успешного составления списка литературы является знание правил описания, которые закреплены ГОСТ 7.1-2003 «Библиографическая запись. Библиографическое описание. Общие требования и правила составления», устанавливающим набор элементов, их порядок и разделительные знаки. Требования стандарта обязательны для всех работ, связанных с библиографическим описанием.

Список использованных источников помещают в конце текстового документа после элемента **«ЗАКЛЮЧЕНИЕ».**

Словосочетание **«СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ»** печатают в виде заголовка (выравнивание – по центру, без абзацного отступа, шрифт – Times New Roman 14 пт, полужирный, междустрочный интервал – одинарный) и отделяют от текста интервалом в одну строку.

Внесенные в список документы нумеруют арабскими цифрами по порядку.

Сведения о каждом документе в списке использованных источников оформляют в виде библиографического описания.

В заголовке библиографической записи приводят фамилию и инициалы одного автора. При наличии двух и трех авторов указывают первого. Если авторов четыре и более, то заголовок не применяют.

Данные об одном, двух или трех лицах (авторах, редакторах, составителях, переводчиках) или организациях, участвовавших в создании документа, приводят в сведениях об ответственности, отделяя их косой чертой (/) с пробелом до и после нее; а при наличии информации о четырех и более лицах указывают фамилию первого с добавлением в квадратных скобках сокращения «и другие» - [и др.].

Сведения, относящиеся к заглавию (например, учебник, учеб. пособие, пер. с англ., в 3 т. и т.п.) пишутся через двоеточие после заглавия со строчной буквы.

Если в источнике информации указаны два места издательства, они отделяются друг от друга точкой с запятой (;). Два издательства разделяются между собой двоеточием. При библиографическом описании электронных ресурсов после основного заглавия в квадратных скобках указать общее обозначение материала с прописной буквы [Электронный ресурс]. Обозначение материала [Электронный ресурс] можно не указывать, если они выделены в отдельный раздел списка литературы.

Параллельное заглавие на иностранном языке отделяется от основного заглавия знаком равенства.

В конце библиографического описания в круглых скобках указывают серию.

Порядковый номер тома в библиографическом описании многотомного издания указывают арабскими цифрами.

При составлении библиографического описания составной части документа (главы, раздела, статьи) перед сведениями о документе, в котором помещена составная часть, применяют знак две косые черты (//) с пробелом до и после него.

Применение сокращений в библиографических записях регламентируется ГОСТ Р 7.0.12-2011 «Библиографическая запись. Сокращение слов и словосочетаний на русском языке. Общие требования и правила». Существует несколько способов расположения литературы в списке: алфавитный, хронологический, систематический, по главам работ. Независимо от избранного способа расположения материала в начале списка необходимо выделить законодательные материалы. Вслед за ними располагается вся остальная литература по принятому способу группировки (вначале отечественная, затем зарубежная). В конце списка приводят электронные ресурсы. Допускается группировка литературы по мере упоминания источников в тексте.

Примеры библиографического описания:

ЗАКОНОДАТЕЛЬНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

Конституция Российской Федерации: принята всенар. голосованием 12 дек. 1991 г. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2001. – 64 с.

Арбитражный процессуальный кодекс Российской Федерации: с изм. и доп. на 15 февр. 1995 г. – Москва: Проспект. 1999. – 96 с.

О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в части отмены голосования против всех кандидатов (против всех списков кандидатов): федер. закон [от 12 июля 2006 г. № 107-ФЗ] // Рос. газета. – 2006 г. – 15 июля. – С. 7.

Российская Федерация. Правительство. О правительственной комиссии по делам несовершеннолетних и защите их прав: постановление Правительства Рос. Федерации от 6 мая 2006 г. № 272 // Рос. газета. – 2006. – 11 мая. С. 18.

Российская Федерация. Президент (2000 - ; В.В. Путин). О повышении размера компенсационных выплат отдельным категориям граждан: указ Президента Рос. Федерации [от 30 мая 1994 г.] // Собр. Законодательства Рос. Федерации. – 1994. - № 6. – Ст. 589.

Российская Федерация. М-во юстиции. О внесении изменений в нормативные правовые акты Министерства юстиции Российской Федерации: приказ М-ва юстиции Рос. Федерации от 21 апр. 2006 г. № 125 // Рос. газета. – 2006. – 17 мая. – С. 24.

КНИГИ

Одного автора

Топорнин Б.Н. Европейское право: учебник / Б.Н. Топорнин. – Москва: Юристъ, 1998. – 456 с.

Двух авторов

Олтман Р.Б. Овладеваем PageMaker 5.0 для WINDOWS / Р.Б. Олтман, Р. Олтман; пер. с англ. Р.П. Богатырева. - Москва: Мир, 1996. – 528 с.: ил.

Трех авторов

Мескон М.Х. Основы менеджмента: пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – Москва: Дело, 1992. – 702 с. Четырех и более авторов

Уголовный процесс России: учебник / А.С. Александров [и др.]; под ред. В.Т. Томина. – Москва: Юрайт-Издат, 2003. – 821 с.

С составителем

Регулирование социально-трудовых отношений: хрестоматия для дистанц. обучения / сост. Г.С. Пошевнев. – Новосибирск: СибАГС, 2005. – 95 с.

Под редакцией

Основы экономики и управления: учеб. пособие / под ред. Н.Н. Кожевникова. – 2-е изд., стер. – Москва: Академия, 2004. – 272 с.

Два места издания или издательства

Казаков В.С. Именослов / В.С. Казаков. – Москва; Калуга: Рус. Правда, 2005. – 240 с.

Волков Ю.Г. Социология: учебник / Ю.Г. Волков: под ред. В.И. Добренькова. – Москва: Дашков и К; Ростов-на-Дону: Наука-Пресс, 2007. – 384 с.

Колесов В.В. История русского языка в рассказах / В.В. Колесов. – 3-е изд., перераб. – Санкт-Петербург: Азбука-классика, 2005. – 224 с.

ИНОСТРАННАЯ ЛИТЕРАТУРА

Шевелева С.А. English on economics = Английский для экономистов: учеб. пособие для вузов / С.А. Шевелева. – Москва: ЮНИТИ, 2001. – 376 с.

Gordon G.J. Public administration in America / G.J. Gordon, M.E. Milakovich. – 6th ed. – New York: St. Martin’s Press, 1988. – 513 p.

МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОСОБИЯ

Организация строительства зданий и сооружений: метод. указания / сост. В.А. Нагаев. – Чита: ЧитГУ, 2006. – 25 с.

Экономическая теория: метод. пособие / разраб. Н.В. Овечкина. – Чита: ЧитГТУ, 1998. – 28 с.

СБОРНИКИ НАУЧНЫХ ТРУДОВ

Теплофизические проблемы энергетических и природоохранных систем: сб. науч. тр. / СО РАН, Ин-т теплофизики; под ред. В.Е. Накорякова. – Новосибирск, 1993. – 78 с.

МНОГОТОМНЫЕ ИЗДАНИЯ

Издание в целом

Проектирование машиностроительных заводов и цехов: справочник: в 6 т. / под общ. ред. Е.С. Ямпольского. – Москва: Машиностроение, 1974-1976. – 6 т. Отдельный том

Строительные машины. Справочник. В 2 т. Т. 2. Оборудование для производства строительных материалов и изделий, под ред. М.Н. Горбовца. – 3-е изд., перераб. – Москва: Машиностроение, 1991. – 496 с.

СПЕЦИАЛЬНЫЕ ВИДЫ ДОКУМЕНТОВ

Стандарт

ГОСТ 13135-90. Станки плоскошлифовальные с прямоугольным столом. Основные размеры. Нормы точности. – Введ. 01.07.91. – Москва: Изд-во стандартов, 1991. – 39 с.: ил.

СНиП

СНиП 2.09.02-85. Производственные здания. – Москва: ЦИТП Госстроя СССР, 1986. – 72 с.

Патентные документы

Пат. 2248848 Российская Федерация, МПК7 В 03 В 5/68. Тонкослойный разделитель минеральных частиц / В.П. Мязин, В.Г. Черкасов, О.А. Баландин; патентообладатель Чит. гос. техн. ун-т. - № 2003131549/03; заявл. 27.10.2003; опубл. 21.03.2005, Бюл. № 9. – 7 с.: ил.

А. с. 1763219 СССР, МКИ В 29 С 41/20, В 29 D 9/00. Устройство для изготовления слоистых труб / В.Н. Заслоновский, В.С. Браверманн, А.В. Шаликовский, Н.С. Романов, Б.О. Жигжитжапов (СССР). – « 4770857; заявл. 18.12.1989; опубл. 22.05.92, Бюл. № 35. – 2 с.

РАЗДЕЛ, ГЛАВА

Константинов А.В. Забайкалье в древности и средневековье // История Забайкалья (с древнейших времен до 1917 года) / А.В. Константинов, Н.Н. Константинова. – Чита, 2002. – Разд. 1. – С. 6-43.

Политика и глобальные проблемы современности // Политология: учебник для вузов / под ред. С.В. Решетникова. – Минск, 2000. – Гл. 18. – С. 413-428.

СТАТЬЯ ИЗ СБОРНИКА

Кудряшов Е.А. Краткая история кафедры “Технология машиностроения” // Вестн. Чит. гос. техн. ун-та. – Чита, 1999. – Вып. 12. – С. 3-6.

Куликаускене Н.В. Подвижник сибирской культуры // Первые романовские чтения: материалы науч. конф., посвящ. 125-летию со дня рождения Н.С. Романова. Иркутск, 9-10 окт. 1996 г. – Иркутск, 1997. – С. 7-12.

СТАТЬЯ ИЗ ЭНЦИКЛОПЕДИИ

Усачев И.Т. Версальский мирный договор // Политическая энциклопедия: в 2 т. – Москва, 1999. – Т. 1. – С. 195-196.

Храм Христа Спасителя // Величайшие творения человечества: энциклопедия / сост. Т.В. Алешкина. – Москва, 2001.- С. 104-107. Статья из журнала Засурский Я.Н. Теория коммуникации в контексте новых технологий // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 10, Журналистика. – 2006. - № 3. – С. 3-7.

Богатырева Т. Культура как качество жизни / Т. Богатырева, С. Шачнев // Вопр. Культурологии. – 2006. - № 9. – С. 61-67.

СТАТЬЯ ИЗ ГАЗЕТЫ

Устав городского округа «Город Чита» // Чит. Обозрение. – 2008. – 28 мая. – С. 14-22.

Зюков В. Проектное удвоение ВВП, или Как построить «всероссийскую вертикаль проектов»? / В.Зюков, Ю. Коркин // Экономика и жизнь. – 2005. – № 52. 4.14

ИЗДАНИЕ НА ИНОСТРАННОМ ЯЗЫКЕ

Favini A. Degenerate differential equations in Banach spaces / Favini, A. Yagi. – New York – Hong Kong – Basel: Marcel Dekker, Inc. – 1999.

Kelley A. The stable, center-stable, center-instable, instable manifolds / A. Kelley // J. Diff. Equat. – 1967. – V.3. – P.546 – 570.

ЭЛЕКТРОННЫЕ РЕСУРЫ

История университета [Электронный ресурс] / дизайн и разраб. Отд. Интернет-технологий ЦНИТ ЗабГУ. – Режим доступа: http://www.zabgu.ru/article/19. - Загл. с экрана.

Исследовано в России [Электронный ресурс]: многопредмет . науч. журн. / Моск. физ.-техн. ин-т. – Электрон. журн. – Долгопрудный: МФТИ, 1998. – Режим доступа: http://zhurnal.rssi.ru., свободный. – Загл. с экрана.

Кабардинская И.С. Имидж в системе маркетинга / И.С. Кабардинская. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.aup.ru/articles/marketing/9.htm, свободный. – Загл. с экрана.

ИЗ СЛОВАРЯ

Художник и кино // Энциклопедический словарь нового зрителя. – М.: [Искусство], 1999. – С. 377–381.

ИЗ ЖУРНАЛА

Гудков В.А. Исследование молекулярной и надмолекулярной структуры ряда жидкокристаллических полимеров / В.А. Гудков // Журн. структур. химии. – 1991. – Т. 32. – № 4. – С. 86–91.

Афанасьев В. Святитель Игнатий Брянчанинов и его творения / В. Афанасьев, В. Воропаев // Лит. учеба. – 1991. – Кн. 1. – С. 109–118.

Приложения могут быть обязательными и информационными. Приложение оформляют как продолжение данного документа на последующих его листах или выпускают в виде самостоятельного документа.

В тексте документа на все приложения должны быть даны ссылки. Приложения располагают в порядке ссылок на них в тексте документа.

Каждое приложение следует начинать с новой страницы с указанием наверху посередине страницы слова «Приложение» и его обозначения, а под ним в скобках для обязательного приложения пишут слово «обязательное», а для информационного – «справочное».

Если текст одного приложения расположен на нескольких страницах, над текстом пишут «Продолжение приложения» и указывают его обозначение. Приложение должно иметь заголовок, который записывают с прописной буквы отдельной строкой, и выравнивается по центру (без абзацного отступа), от текста отделяется интервалом в одну строку.

Приложения обозначают заглавными буквами русского алфавита, начиная с А (за исключением букв Е, З, Й, О, Ч, Ь, Ы, Ъ), которые приводят после слова «Приложение».

Рисунки, формулы, таблицы, помещаемые в приложении, нумеруют арабскими цифрами в пределах приложения, добавляя перед номером обозначение приложения.

**Примеры.**

1 Формула (А.1);

2 Таблица Г.5;

3 Рисунок В.3.

Текст каждого приложения, при необходимости, может быть разделен на разделы и подразделы, которые нумеруют арабскими цифрами в пределах приложения, добавляя перед номером раздела или подраздела обозначение этого приложения.

1.4 Рекомендуемые источники по разделу

- ГОСТ 1.5-2001: Стандарты межгосударственные, правила и рекомендации по межгосударственной стандартизации. Общие требования к построению, изложению, оформлению, содержанию и обозначению.

- ГОСТ 2.102-68 Единая система конструкторской документации. Виды и комплектность конструкторских документов.

- ГОСТ 2.103-68 Единая система конструкторской документации. Стадии разработки.

- ГОСТ 2.104-2006 Единая система конструкторской документации. Основные надписи.

- ГОСТ 2.105-95 Единая система конструкторской документации. Общие требования к текстовым документам.

- ГОСТ 2.106-96 Единая система конструкторской документации. Текстовые документы.

- ГОСТ 2.109-73 Единая система конструкторской документации. Основные требования к чертежам.

- ГОСТ 2.111-68 Единая система конструкторской документации. Нормоконтроль.

- ГОСТ 2.114-95 Единая система конструкторской документации. Технические условия.

- ГОСТ 2.301-68 Единая система конструкторской документации. Форматы.

- ГОСТ 2.303-68 Единая система конструкторской документации. Линии.

- ГОСТ 2.304-81 Единая система конструкторской документации. Шрифты чертежные.

- ГОСТ 2.321-84 Единая система конструкторской документации. Обозначения буквенные.

- ГОСТ 7.1-2003 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Библиографическая запись. Библиографическое описание. Общие требования и правила составления.

- ГОСТ 7.82-2001 Библиографическая запись. Библиографическое описание электронных ресурсов. Общие требования и правила составления.

- ГОСТ 7.32-2001 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Отчет о научно-исследовательской работе. Структура и правила оформления.

- ГОСТ 7.9–95 (ИСО 214–76). Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Реферат и аннотация. Общие требования.

- ГОСТ 8.417-2002 Государственная система обеспечения единства измерений. Единицы величин.

- ГОСТ 9327-60 Бумага и изделия из бумаги. Потребительские форматы.

- ГОСТ Р 7.0.5 – 2008 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Библиографическая ссылка. Общие требования и правила составления.

- ГОСТ Р 7.0.12—2011 Библиографическая запись. Сокращение слов на русском языке. Общие требования и правила.

- ГОСТ Р ИСО 9000-2008 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь.

- ГОСТ Р ИСО 9001-2008 Системы менеджмента качества. Требования.

**2 Методические рекомендации по выполнению курсовой работы по дисциплине «Методы принятия управленческих решений»**

2.1 Структура и содержание курсовой работы по дисциплине «Методы принятия управленческих решений»

Программа курса «Методы принятия управленческих решений» исходит из задач изучения функции решения в методологии и организации процесса управления, типологии управленческих решений, условий и факторов качества управленческих решений.

Цель дисциплины – дать студентам совокупность теоретических знаний и практических навыков разработки, принятия и реализации управленческих решений.

Особое внимание уделяется методам и формам разработки и принятия управленческих решений, вопросам повышения их эффективности (экономической, организационной, социальной и т.д.).

Задача курса – подготовка высококвалифицированных специалистов широкого профиля, способных к освоению и внедрению всего нового, передового, прежде всего, умеющих разрабатывать эффективные управленческие решения, профессионально применять информационные и технические возможности в области менеджмента.

Предусматривается изучение моделей, методологии и организации управленческих решений, возможности альтернативных действий в типовых или уникальных управленческих ситуациях.

Студенты изучают факторы влияния внешней среды на реализацию альтернативных решений, влияние неопределенности и риска на принятие решений.

«Методы принятия управленческих решений» как учебная дисциплина относится к вариативной части математического и естественно-научного цикла (В 2.1), является важным компонентом в подготовке студентов, позволяет овладеть основами разработки эффективных управленческих решений.

Курс базируется на предварительном усвоении студентами дисциплин «Математика», «Информационные технологии», «Статистика» (базовая часть математического и естественно-научного цикла Б.2.1,2,3 – 1,2,3 семестр).

Курсом «Методы принятия управленческих решений» предусматриваются:

- лекции, излагающие теоретико-методологические вопросы организации процесса разработки и принятия управленческих решений, которые позволяют студентам научиться решать проблему выбора;

- практические занятия, направленные на формирование у студентов адекватной оценки проблемной ситуации, способностей отбирать необходимую информацию, генерировать альтернативы; на развитие стратегически мыслить, формулировать обоснованную точку зрения и отстаивать ее в коллективном обсуждении;

- самостоятельная работа в виде ознакомления с текстами классиков, изучения основных понятий, методов и технологий разработки и принятия управленческих решений в различных ситуациях, в условиях решения формализуемых, слабо формализуемых и не формализуемых проблем, в условиях неопределенности и риска;

- по итогам изучения дисциплины выполнение и защита курсовой работы.

В результате освоения курса «Методы принятия управленческих решений», обучающийся должен:

Знать:

- основные теории принятия решений;

- методы оценки и сравнения альтернатив;

- связь человеческой системы переработки информации с принятием решений;

- особенности принятия решений разного типа.

Уметь:

- применять понятийно-категориальный аппарат, основные экономические законы в профессиональной деятельности; корректно использовать в своей деятельности профессиональную лексику;

- ориентироваться в системе методов принятия управленческих решений;

- анализировать экономическую ситуацию, процессы, показатели и оценивать эффективность управленческих решений.

Владеть:

- основными методами теорий принятия решений для адекватной оценки информации и разработки эффективных управленческих решений.

Изучив курс «Методы принятия управленческих решений», выпускник должен обладать следующими общекультурными компетенциями:

- пониманием содержания, смысла, основных целей, социальной значимости профессии государственного и муниципального управления, стремлением к улучшению этого понимания через использование знаний в своей деятельности (ОК-5);

-способностью представлять результаты своей работы для других специалистов, отстаивать свои позиции в профессиональной среде, находить компромиссные и альтернативные решения (ОК-7);

- умением критически оценивать информацию, переоценивать накопленный опыт и конструктивно принимать решения на основе обобщения информации (ОК-14);

- способностью принимать участие в разработке управленческих решений и нести ответственность за реализацию этих решений в пределах своих должностных обязанностей, умением оценивать последствия решений (ОК-15);

- владеть навыками самостоятельной, творческой работы; умением организовать свой труд; способностью порождать новые идеи, находить подходы к их реализации (ОК-16).

Выпускник должен обладать следующими профессиональными компетенциями:

- умением выявлять проблемы, определять цели, оценивать альтернативы, выбирать оптимальные варианты решений, оценивать результат и последствия принятого управленческого решения (ПК-3);

- способностью принимать решения в условиях неопределенности и рисков (ПК-4);

- способностью применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческих решений (ПК-5);

- умением определять параметры качественных управленческих решений, выявлять отклонения и принимать корректирующие меры (ПК-12);

- способностью использовать основы теории мотивации при решении управленческих задач (ПК-13);

- способностью адаптировать основные математические модели к конкретным задачам управления (ПК-23);

- способностью выявлять информацию, необходимую для принятия решений при получении «обратной связи» в профессиональной деятельности (ПК-34);

- способностью к адекватной оценке поставленных целей и результатов деятельности (ПК-48).

Каждый человек ежедневно принимает решения различного характера и делает это в большинстве случаев без особой подготовки на уровне здравого смысла. Управленческое решение – это результат коллективного творческого труда, оно всегда носит социальный, общественный характер; даже когда руководитель один разрабатывает решение, коллективный интеллект неявно влияет на этот процесс. Деятельность любого руководителя связана с выполнением управленческих функций, в том числе по планированию, организации, координации и контролю каких-либо процессов. Эта деятельность должна быть высокопрофессиональной, использующей теоретические и методические наработки отечественных и зарубежных ученых, а также накопленный и систематизированный практический опыт в данной области.

Одним из наиболее важных управленческих процессов является разработка управленческого решения. От эффективности этого процесса в значительной степени зависит успех дела. В сложной, меняющейся экономической обстановке профессиональный менеджер должен владеть технологиями выработки, принятия, реализации управленческих решений. Сначала необходимо определить цель: стратегическую (на перспективу) и тактическую (для конкретного действия). Цели должны быть конкретными и измеримыми. Для каждой цели должен быть определен критерий, который позволил бы оценить степень ее достижения. Если такого критерия нет, то невозможна реализация одной из основных функций управления – контроля.

Профессионализм при разработке и принятии управленческого решения определяется проведенным анализом ситуации и ожидаемого хода ее изменения в будущем. Поэтому важным качеством менеджера высокого уровня является не только умение анализировать, но и умение предвидеть. Благодаря современным коммуникационным технологиям возросли информационные потоки, возможности оперативной работы с большими массивами информации. Необходимо только уметь применять и использовать разработанные интеллектуальные системы сопровождения и поддержки процесса выработки и принятия управленческих решений. Очевидной становится возрастающая интеллектуализация управленческого труда как необходимость высокого профессионального уровня менеджера.

Каждое решение – это, в какой-то мере, проекция в будущее, а будущее всегда содержит элемент неопределенности. Поэтому для лица, принимающего решение важно правильно оценить степень риска, с которым сопряжена реализация принятых решений.

Тем, кто хочет и должен принимать качественные решения нужно знать – эффективному управлению можно научиться.

По направлению подготовки 38.03.04 (081100.62) Государственное и муниципальное управление предусмотрен курс «Методы принятия управленческих решений», по итогам изучения которого студенты пишут и защищают курсовую работу. Курсовая работа является формой итоговой оценки, средством определения уровня подготовки студента по данной дисциплине, развития его творческих способностей, умения проводить самостоятельные исследования.

Курсовая работа по дисциплине «Методы принятия управленческих решений» представляет собой работу научно-методического и (или) практического содержания, которая отражает ход и результаты разработки выбранной темы. Она должна соответствовать современному уровню развития науки, а ее тема – быть актуальной.

В курсовой работе студент закрепляет полученную информацию, систематизируя по собственному усмотрению накопленные научные факты и доказывая научную ценность или практическую значимость тех или иных положений. Основой содержания курсовой работы является материал, включающий обобщение теоретических положений по данной теме, анализ ситуации, выбор и обоснование методов и инструментов принятия решений, практический материал по разработке и принятию решения для конкретной задачи (проблемы).

Во введении определяется актуальность темы, ее научное и практическое значение. Затем формулируется цель и задачи работы, дается обзор источников по теме. В конце введения обосновывается структура работы (объем введения 1-2 страницы).

Основная часть делится на главы и параграфы и может содержать теоретическое обоснование и описание экспериментальной, практической работы, анализ литературы, историю вопроса, гипотезы, ход рассуждений и доказательства основных положений, анализ существующей практики. Как правило, основная часть состоит из нескольких глав. По сути, основная часть курсовой работы по дисциплине «Методы принятия управленческих решений» содержит ***этапы разработки и принятия управленческого решения,*** разбитые на отдельные блоки, конкретизирующиеся в главах.

*В первой главе* характеризуется объект исследования, его проблемный профиль, на основе чего осуществляется постановка задачи исследования. Поэтому в нее должны быть включены начальные этапы процесса разработки и принятия решения:

- получение информации о ситуации;

- определение целей;

- разработка оценочной системы;

- анализ ситуации;

- диагностика ситуации;

- разработка прогноза развития ситуации;

- определяется тип управленческого решения, который будет разрабатываться.

По функциональному назначению выделяют следующие управленческие решения:

- организационные – принимаются руководителем организации в рамках выполнения своих должностных обязанностей, в пределах отведенных полномочий;

- регулирующие – предписывают способы осуществления действий в конкретных ситуациях и фиксирующие их в инструкциях, регламентациях и т. д.;

- координирующие – носят, в основном, оперативный характер, соподчиняя различные процессы в организации;

- контролирующие – служат для оценки и внесения корректив в действия подчиненных.

Классификация в зависимости от количества участников, задействованных в разработке управленческого решения, предусматривает такие виды:

- единоличные, если их принимает один человек;

- коллективные, если в их разработке участвуют еще и другие члены организации.

Коллективные решения, в свою очередь, делятся на:

- консультативные, предполагающие, что тот, кто принимает решения, советуется с подчиненными или экспертами, а затем на основе полученных рекомендаций, делает собственный выбор;

- совместные, принимаемые в результате взаимного согласия всех участников на основе консенсуса, сложившегося при его подготовке;

- парламентские, основанные на том, что все причастные к нему лица выражают с ним свое согласие. Причем принимать участие в его разработке не обязательно. В большинстве случаев речь идет о его утверждении.

По степени предопределенности управленческие решения бывают:

- запрограммированные, связанные со стандартными, повторяющимися ситуациями;

- незапрограммированные, которые принимаются в неординарных обстоятельствах и требуют индивидуального, творческого подхода, опыта, специальных исследований.

Все управленческие решения разрабатываются в различном количестве вариантов. По количеству альтернативных вариантов они делятся на:

- безальтернативные, когда из положения имеется только один выход;

- бинарные, предполагающие два возможных варианта;

- многовариантные, подразумевающие несколько приблизительно одинаковых альтернативных вариантов;

- инновационные, когда части отклоненных в прошлом решений комбинируются искусственно и подбираются наиболее подходящие и не противоречащие друг другу характеристики.

По способам принятия управленческие решения классифицируют на интуитивные, основанные на суждениях и предыдущем опыте, и рациональные.

Для адекватного представления ситуации необходимо использовать количественные и качественные данные, сбор которых обеспечивается различными методами: статистическими, аналитическими, экспертными и др. Получаемая информация о ситуации принятия решения должна соответствовать требованиям, предъявляемым к ней: достоверной, полной, релевантной и др. Целесообразной при получении и обработке информации о ситуации является подготовка аналитического материала, отражающего основные особенности и тенденции развития ситуации. Качество этого материала свидетельствует о профессионализме специалиста, который его готовил и уровне подготовки ЛПР (лица, принимающего решение).

Зачастую сбор необходимой информации становится основным фактором, определяющим будущее решение. Могут возникать различные ситуации:

- имеется слишком много информации;

- нужная информация отсутствует.

Многие менеджеры начинают с тех данных, которые у них уже есть, хотя в первую очередь следует определить, какая именно информация нужна. Она разделяется на две категории:

а) первая – информация, необходимая для принятия решения;

б) вторая – сведения, которые желательно знать для уверенности в его правильности.

К первой категории относятся критически важные параметры, но и во второй должны быть полезные сведения. Правильное распределение фактов по категориям дает возможность принять верное решение, даже не прибегая к сведениям, которые «хотелось бы знать».

Распространенной ошибкой является попытка принять решение, когда не хватает самой необходимой информации. Но в реальном мире вы можете рассчитывать на то, что соберете около 80 % нужных вам фактов. Если сведения из вашего списка правильно структурированы, вы можете принять верное решение без данных из категории «вообще-то хотелось бы знать».

Старайтесь использовать разные способы поиска информации.

При сборе информации существуют ситуации, которых нужно избегать:

- ненадежная информация. При оценке надежности любых данных необходимо понять, почему был подготовлен данный документ, на какие данные можно полагаться, оценить критичность данного показателя (возможно, вам нужна только приблизительная оценка);

- предпосылки. Их очень легко делать, даже не отдавая себе в этом отчет. Многие менеджеры попадают в ловушку, полагая, что они знают больше, чем на самом деле. Необходимо проверять свои предпосылки;

- восприятие оценок в качестве фактов. Многие вводные параметры являются лишь приблизительными, поэтому необходимо оценивать вероятность определенного результата и учитывать эту информацию при принятии решений;

- поиск несуществующей информации. Даже в наш электронный век существуют данные, которые никогда и нигде не были отражены, а даже если и были, на их поиск (причем зачастую безуспешный) у вас уйдет масса времени и сил. Чем раньше вы признаете, что информация недоступна, тем скорее найдете ей альтернативу;

Оценка и проверка фактов. Если у вас нет четкого представления о том, что вы ищете, имеет смысл сначала выяснить, что именно вы исследуете:

- какого рода эти факты. В целом факты можно разделить на три категории: реальные факты; количественные данные; мнения и точки зрения;

- для кого они предназначены. Здесь нужно определить не пользователя информации, а ее конечного потребителя, т.е. того, кому адресуется отчет, предложение или презентация (если факты нужны для принятия решения, то вы пользователь и конечный потребитель одновременно);

- их предположительная стоимость;

- объем данных, с которыми вы сможете справиться.

Собранные факты необходимо тщательно проверить. Например, информацию, размещаемую в Интернете, фактически никто не контролирует. Чтобы быстро проверить данные, вы можете брать сведения из нескольких различных источников, при наличии времени уточнить их по телефону у авторитетного эксперта в данной области или проверить сайт, с которого вы скачали информацию.

Прежде чем включить какие-то сведения в документ, вы должны убедиться в том, что при необходимости сможете их подтвердить. В противном случае либо откажитесь от них, либо сопроводите соответствующими оговорками. Если у вас есть выбор между разными источниками информации, отдайте предпочтение самому надежному. Если вам не удалось «добыть» нужные данные, проанализируйте обоснованность аргумента, который они должны были подкреплять.

Консультации. Умение прислушиваться к мнению окружающих – необходимое качество ЛПР. Консультации с другими людьми позволяют, во-первых, получить от сотрудников вклад в виде мнений и идей, во-вторых, почувствовать им свою сопричастность и важность. Кроме того, существует множество квалифицированных консультантов, которые в состоянии помочь.

Обращаться за консультациями следует к людям, которые могут сообщить что-то полезное по интересующему вас вопросу: вашим коллегам, внешним экспертам, вашей команде, высшим менеджерам, клиентам и т.д. Причем ищите не только факты, но и их интерпретацию.

То, что вы выслушаете чей-то совет, вовсе не означает, что вы должны ему следовать. Это ваше решение, а не вопрос для голосования. Вы единственный обладатель всей необходимой информации и знаете, что именно сказали люди, с которыми вы консультировались. Помните, чем с большим количеством мнений вы ознакомились, тем сильнее они будут «конфликтовать» между собой, поэтому не доводите до ситуации, когда будете просто сбиты с толку избытком информации.

Определение целей. При принятии важных решений, реализация которых может сыграть значительную роль, необходимо четко представлять цели, к достижению которых стремится организация. Разработаны и используются методы формирования деревьев цели, позволяющих определить иерархическую структуру системы целей, и деревьев критериев, позволяющих оценить степень достижения целей.

**Целевая ориентация управленческих решений.** Выбор цели – один из наиболее ответственных моментов в процессе выработки и принятия управленческих решений.

Целевой подход способствует правильному соотношению функций управления и операций, процедур принятия решений на различных уровнях иерархии управления. Цель определяет технологию управления и принятия решения.

Определение целей решения задачи вызывает трудность, связанную с тем, что только простые решения, как правило, имеют одну цель. В большинстве решений их бывает несколько, причем, между ними возможны противоречия. Наряду с новыми целями, бывают те, которые нужно сохранить. В данном случае такая цель, которую нужно сохранить – является ограничением.

От четкости формулировки цели зависит выбор способов ее достижения. Это обстоятельство имеет и психологический аспект – корректно поставленная цель определяет уверенные действия исполнителей.

От количества целей зависит сложность решения задачи, количество рассматриваемых альтернатив. Количество целей необходимо сокращать за счет их агрегации.

*Цель* как возможное и реально достижимое состояние объекта управления или отдельных его параметров и *решение* имеют как сходные признаки, так и отличительные. Причинно-следственная связь между ними представлена в таблице 2.1.1.

*Таблица 2.1.1*

**Признаки сходства и различий между целями и решениями**[[2]](#footnote-2)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Признаки сходства  целей и решений | Признаки различий  целей и решений | Признаки взаимосвязи  целей и решений |
| Направленность на позитивные изменения объекта управления | Постановка цели – первооснова организации | Цель – этап выработки решений |
| Ориентация на миссию организации | Многовариантность решения и однозначность цели | Цель – основа контроля за выполнением решения |
| Постановка и принятие на всех уровнях иерархии управления | Риск в целях предельно элиминирован[[3]](#footnote-3) | Цель без решения бессмысленна |
| Ресурсное обеспечение | Возможность корректировки стратегий достижения целей выше, чем решений | Решение – механизм реализации целей |
| Временные пределы реализации | Выбор цели – творческий процесс (эвристические способы);  Выбор решения возможен при помощи машин (нормативные модели) | Цель определяет выбор варианта решений |
| Присутствие фактора риска | Задействованность лиц в выборе цели и реализации решения бывает кардинально различной | Цели определяют критерии оценки эффективности решений |
| Ответственность за выбор целей и реализацию решений |  |  |

При установлении целей необходимо исходить из общих интересов организации (системы) и учитывать возможную противоречивость интересов отдельных подсистем, выраженную в частных целях. Кроме того, ЛПР (лицо принимающее решение), менеджер при разработке и принятии управленческого решения должен, прежде всего, реализовывать цели фирмы. В силу того, что их достаточно много и их реализация требует одних и тех же объективно лимитированных ресурсов, неизбежность конфликта между ними очевидна. Таким образом, индивидуальность менеджера проявляется в том, каковы его приоритеты по различным направлениям целей, а также насколько он подвержен влиянию. Нельзя забывать о существовании собственных интересов ЛПР. Система целей любой личности, включающая как их перечень, так и приоритеты, является сугубо индивидуальной. Поэтому даже их частичная реализация, отражение в принимаемых решениях, делает последние абсолютно неповторимыми.

Исходя из большого числа целей организации, их индивидуального характера и сложных взаимосвязей для их анализа используются различные методы. К ним можно отнести матрицу Эйзенхауэра[[4]](#footnote-4), специальную модель – модель «дерева целей» и др.

**Методические рекомендации** по построению матрицы Эйзенхауэра.

Предложенный Дуайтом Эйзенхауэром метод является простым средством, особенно для тех случаев, когда надо быстро принять решение относительно того, какой цели (задаче) отдать предпочтение. Приоритет в матрице Эйзенхауэра устанавливается по таким критериям как: срочность и важность цели. Важность определяется тем, насколько цель (результат) оказывает влияние на состояние и функционирование организации, предприятия.

Таким образом, получается четыре принципиальных категории целей, которые и представляют собой приоритеты выполнения, показанные на рисунке 2.1.1.



*Рис.2.1.1.* Матрица Эйзенхауэра

Квадрант А – срочные и важные цели – это важные цели, которые надо было выполнить «вчера». Их необходимо выполнить в первую очередь. Многие этот квадрант избирают в качестве рабочего и живут в постоянном состоянии аврала.

Квадрант Б – не срочные, но важные цели – это цели, которые имеют высокую важность, но есть время подготовиться к их решению. Их необходимо планировать. В идеале, этот квадрант должен быть рабочим, т.к. только в случае отсутствия срочности можно качественно решить важную задачу, достичь поставленную цель.

Квадрант В – срочные, но неважные – это цели, важность которых невысока, но уже поджимают сроки их исполнения. Их необходимо выполнить и больше не допускать срочности. Те, кто избирают для работы этот квадрант, живут в вечной рутине, т.к. постоянно что-то делают, но результат этой работы, как правило, незначительный.

Квадрант Г – не срочные и неважные – это цели, поглотители времени. От таких целей необходимо избавиться. В этом квадранте находятся самые «приятные» цели-задачи, т.к. высокой важностью (а значит и ответственностью) они не обладают, да и еще их можно выполнять не спеша.

Необходимо отметить, что для эффективного исполнения задач, нужно придерживать трех правил:

1. не допускать высокой срочности исполнения;
2. избавиться от целей квадранта Г;
3. стараться всегда работать в квадранте Б.

**Методические рекомендации** по построению и свертке «дерева целей».

Модель «дерева целей» позволяет учесть и существование иерархии целей. Это означает, что между целями помимо конфликтов существуют и другие связи.

Такими связями являются отношения *подчинения* (для реализации цели А необходимо осуществление целей В, С и т.д., которые называют целями-средствами) и (или) отношения *предшествования* (до цели Д надо выполнить цель Е). Кроме того, между целями могут быть отношения *совместного подчинения*, при котором они являются детализирующими частями или предшественниками одной и той же глобальной цели.

Модель «дерева целей» может быть описана с помощью *связного ориентированного древовидного графа*, вершины которого являются целями различной степени детализации, а ребра – связями между ними. Эти связи заключаются в том, что для выполнения некоторой цели (вершины графа) необходимо и достаточно выполнить хотя бы часть ее подцелей (подчиненных ей вершин).

Под *связностью* графа понимается, что его нельзя разбить хотя бы на две полностью независящих друг от друга системы целей. *Ориентированность* означает, что для двух связанных между собой элементов А и В правильно только одно из утверждений типа: «Для выполнения цели А необходимо выполнить цель В» или наоборот, «Для выполнения цели В необходимо выполнить цель А».

Модель «дерева целей» лишь частично соответствует строгому определению понятия «дерево» в теории графов и имеет следующие особенности:

1) имеется одна единственная вершина – «корень» дерева, которая не является подвершиной ни одной другой вершины. Это – главная цель, а остальные лишь детализируют, раскрывают ее;

2) на всех уровнях кроме первого, которому соответствует корень, могут находиться вершины, не имеющие подвершин – «листья» дерева – это наиболее мелкие, частные цели (цели – средства или мероприятия), не подлежащие дальнейшей расшифровке исходя из выбранной степени детализации;

3) одна и та же подвершина может являться подвершиной нескольких вершин. Это значит, что одно и то же событие (цель) может требоваться для реализации разных целей более высокого уровня. Это введенное отличие от классического «дерева» теории графов отражает существование эффекта *синергии:* уменьшение затрат за счет многоцелевого использования одного и того же элемента. Синерги́я или синерги́зм (от греч. Synergos – (syn) вместе (ergos) действующий, действие) – это взаимодействие двух или более факторов, характеризующееся тем, что их действие существенно превосходит эффект каждого отдельного компонента в виде их простой суммы. Например:

- каждый из факторов качества жизни, как и самого процесса жизни, имеет долю в суммарном процессе, а сама жизнь не может быть явлением разрозненных процессов и явлений, проявляя синерги́зм совместно взаимодействующих протекающих явлений и процессов на системном уровне – в процессе системогенеза;

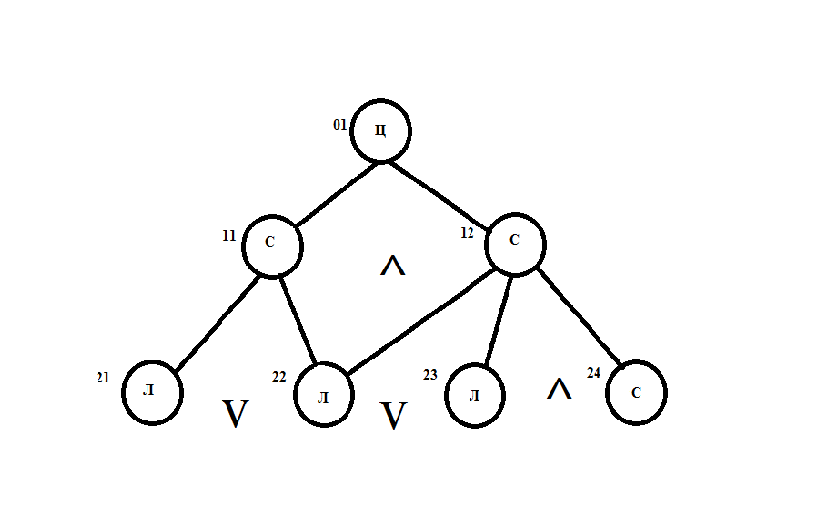
- соединение (взаимодействие – синерги́зм) двух и более кусков радиоактивного материала, при превышении критической массы, в сумме дают выделение энергии превосходящее излучение энергии простого суммирования отдельных кусков;

- знания и усилия нескольких человек могут организовываться таким образом, что они взаимно усиливаются.

Приблизительно об этом же говорит и второе понятие *сверхаддитивный* эффект – это положение вещей, обычно передаваемое фразой «целое больше суммы отдельных частей» (1+1=2х, где х>1); прибыль после слияния двух компаний может превосходить сумму прибылей этих компаний до объединения; целое больше простой суммы своих частей (Аристотель);

4) для реализации любой вершины, не являющейся «листом», может быть необходимо и достаточно выполнение лишь части ее подвершин (альтернативной группы). Практически это означает, что существуют различные способы выполнения одной и той же задачи, а каждый способ может быть раскрыт в виде более подробного рецепта. Между собой вершины в альтернативной группе связаны соотношением логического **И** (^); между группами действует соотношение логического **ИЛИ** ( v ).

Типичная модель «дерева целей» представлена на рисунке 2.1.2.



*Рис.2.1.2*. Дерево целей

На ее верхнем уровне находится одна единственная цель 01, состоящая в выполнении всех подчиненных ей целей 11 и 12, характеризующих различные сферы деятельности. Следующие уровни детализируют эти цели по выбранным классификационным признакам. Это подцели 21, 22, 23 и т.д. Элементы «дерева целей», раскрывающие способ реализации подцелей – это цели-средства (С), а «листья» – конкретные мероприятия (Л).

Если придать имеющимся вершинам – «листьям» числовые характеристики (стоимость, время реализации и т.п.), то в результате обработки модели могут быть найдены наилучшие варианты выполнения исходной цели. Критерием выбора могут служить минимальная стоимость, расходование каких-либо других ресурсов, время, вероятность срыва планов и др.

Степень достижения каждой из целей можно оценивать в некоторой дискретной шкале. Целесообразно использовать механизмы комплексного оценивания, которые позволяют осуществлять свертку показателей, т.е. агрегировать информацию о результатах деятельности отдельных подсистем.

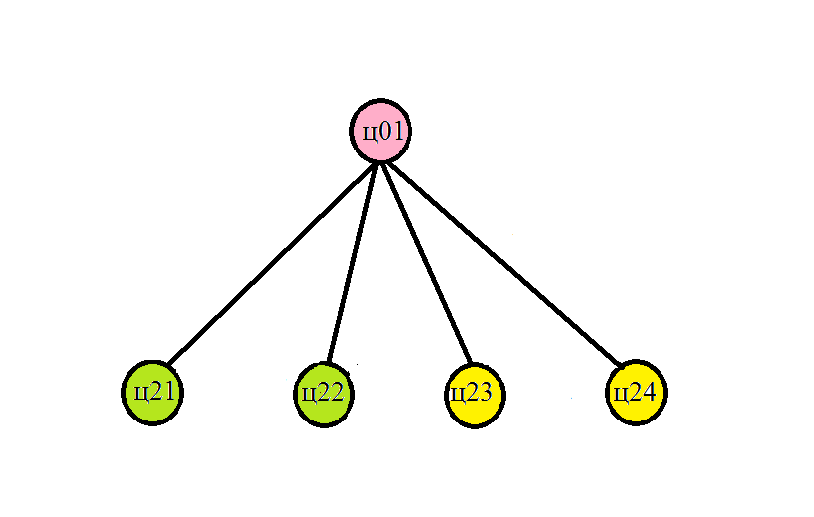
Для определения оценки на некотором уровне необходимо знать правила ее получения из оценок более низкого уровня. Первая задача – определить правила агрегирования оценок. В качестве такого правила можно использовать любые функции, связывающие оценки нижнего уровня с оценкой верхнего. Конкретным видом процедуры агрегирования являются *логические матрицы свертки*.

При формировании матриц агрегирования предлагается следовать правилу монотонности: агрегированная оценка, получаемая при увеличении хотя бы одной агрегируемой оценки, должна быть не меньше первоначальной, т.е. при движении из левого нижнего угла матрицы вправо или вверх, оценки не должны убывать.

Например: для успешного функционирования системы, т.е. достижения главной цели, необходимо решить ряд задач – выполнить цели более низкого уровня, а значит обеспечить успешное функционирование подсистем более низкого уровня. Решение этих задач, достижение этих целей требует решения еще более частных задач, достижения (выполнения) целей еще более низкого уровня и т.д. Последовательно детализируя структуру задач системы (целей, показателей), получим «дерево целей». Корневой его вершиной будет главная цель, которая характеризуется агрегированным показателем качества функционирования системы в целом, подвершинами – оценка деятельности структурных подразделений, оценка достижения целей данного уровня.

Степень достижения каждой из целей будем оценивать по дискретной шкале: 2 – неудовлетворительно, 3 – удовлетворительно, 4 – хорошо, 5 – отлично (оценки можно установить иначе). Требуется получить агрегированную оценку главной цели, имея оценки по критериям – достижение целей нижнего уровня. На рисунке 3 приведена иерархическая структура целей Программы развития территории для достижения главной цели, характеризующей уровень развития территории (города, муниципального образования).

Критерием оценки достижения цели 01 может быть определенный уровень социально-экономического развития – агрегированный показатель КО (комплексная оценка), который, складывается (агрегируется) из показателей (целей, критериев) Ц 21 (объем товарооборота), Ц 22 (объем производства), Ц 23 (уровень доходов ), Ц 24 (экологическая безопасность).

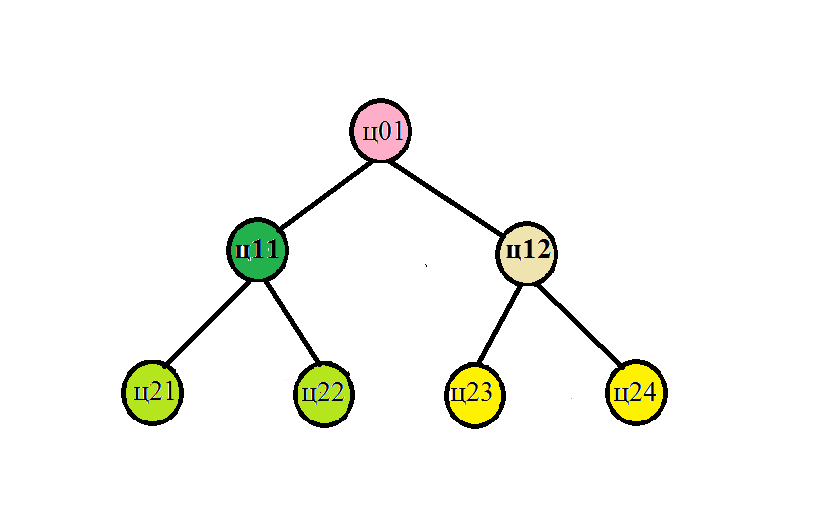


*Рис. 2.1.3*. Иерархическая структура целей программы развития территории

Представляется естественным сначала объединить критерии объемов товарооборота и производства в муниципальном образовании в цель (критерий) экономического развития (ЭР), а показатели уровня доходов и экологической безопасности – в цель (критерий) социального развития (СР). Далее объединяя уровни экономического и социального развития, получим комплексную оценку социально-экономического развития муниципального образования (который, например, обеспечивает анализируемый вариант программы развития).

Как будет выглядеть «дерево целей» изображено на рисунке 2.1.4.

Особенностью иерархической структуры рисунка является агрегирование в каждом узле дерева только двух оценок. Это важно, потому что комплексная оценка должна отражать приоритеты развития региона.



*Рис.2.1.4*. Выделение второго уровня в «дереве целей»

Формирование этих приоритетов, а значит, и формирование комплексной оценки должно проводиться руководителями, менеджерами высшего звена, специалистами, т.е. ЛПР. Возникает психологическая проблема: человек способен эффективно оценивать только ограниченное число целей и лучше всего, если на каждом шаге пришлось бы сравнивать не более 2-х критериев.

Такое сравнение – в случае двух критериев удобно проводить, представляя результаты в виде таблицы (матрицы).

Дискретная шкала (определенная ранее) используется для оценки каждого критерия, агрегированного критерия и комплексной оценки. Рассмотрим составление матрицы для оценки агрегированного критерия социального развития – СР в таблице 2.1.2.

Такая матрица отражает общественные приоритеты:

– при критическом положении в области экологии и по уровню доходов (пересечение соответствующих клеток таблицы) приоритет отдается обоим критериям;

– при удовлетворительном положении в области экологической безопасности приоритет имеет показатель «уровень доходов»;

– состояние с хорошей оценкой по безопасности и удовлетворительной оценкой по уровню доходов оценивается как удовлетворительное;

– оценка «хорошо» по уровню доходов и «удовлетворительно» по экологической безопасности оценивается как хорошо.

– с ростом уровня доходов приоритет смещается в сторону показателя экологической безопасности, т.к. состояние «отлично» возможно только при оценке «отлично» по экологической безопасности, при этом возможна оценка «хорошо» по уровню доходов.

*Таблица 2.1.2*

Матрица для оценки агрегированного критерия социального развития

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Отлично (5) | 3 | 4 | 5 | 5 |
| Хорошо (4) | 2 | **3** | 4 | 4 |
| Удовлетворительно (3) | 2 | 3 | 4 | 4 |
| Плохо (2) | 2 | 2 | 2 | 3 |
| Эколог.безопасность /  Уровень доходов | Плохо (2) | Удовлетворительно (3) | Хорошо (4) | Отлично (5) |

Если в конкретном муниципальном образовании экологическая безопасность оценивается «хорошо», а уровень доходов «удовлетворительно», то по результатам данной матрицы уровень социального развития «получает» оценку **3** - удовлетворительно (эта оценка используется для определения комплексной оценки развития).

**Разработка оценочной системы**. В процессе разработки управленческого решения большое значение имеет адекватная оценка ситуации, ее аспектов. Используются различные методы оценивания, на основании которых строятся соответствующие оценочные системы. Оценочная система формируется как для индивидуальных, так и для коллективных сравнительных оценок. В состав оценочной системы входят:

– критерии, характеризующие объект оценки;

– шкалы, с использованием которых оценивается объект по каждому из критериев;

– принципы выбора, по которым на основании оценок значений критериев для объекта определяется общая оценка либо производится сравнительная оценка предпочтительности альтернативных вариантов.

Например, используются такие методы количественных оценок как – непосредственная количественная оценка, метод средней точки, метод Черчмена-Акофа, метод лотерей и др.; методы качественных оценок – экспертная классификация, метод парных сравнений, ранжирование альтернативных вариантов и др. Соответствующие разновидности оценочных систем используются и для расчета индексов и рейтингов, и для определения приоритетов, и для сравнительной оценки альтернативных вариантов решений во всем многообразии ситуаций принятия решений.

Анализ, диагностика и разработка прогноза развития ситуации. Имея необходимую информацию о ситуации и определив цели, приступают к анализу ситуации, основной задачей которого является выявление факторов, определяющих динамику ее развития. Важно выделить ключевые проблемы, на которые необходимо обратить внимание в первую очередь. В этом состоит задача диагностики ситуации. Очень важно правильно сформулировать проблему, определить ее внутреннюю структуру: предмет проблемы (характеризует возникшее главное противоречие, выражается в вопросе «в чем суть проблемы»), объект проблемы (отвечает на вопрос «где возникла проблема?»), субъект проблемы (те, кто связан с проблемой – социальный, интеллектуальный элемент), связи проблемы (характеризуют как структурные межэлементные связи – ограничения, так и отношения с другими проблемами, отражаются в вопросе «с чем связана проблема?»), цель решения проблемы (выражается в вопросе «для чего необходимо решать проблему?»).

Для наглядности и структуризации содержание проблемы можно изобразить графически, используя, например, круговую диаграмму проблемного поля, причинно-следственную диаграмму, профили причин, контрольные карты.

Особую роль при принятии решений играют проблемы, связанные с оценкой ожидаемого развития анализируемых ситуаций, ожидаемых результатов реализации предлагаемых альтернативных вариантов решений. Основные методы прогнозирования: экспертное, изыскательское, нормативное.

*Вторая глава курсовой работы* посвящается изложению существующих подходов к решению типа задач, определенного в первой главе. Здесь дается краткий критический обзор источников с целью выбора наиболее подходящих методов к решению поставленной задачи. Рекомендуется включить следующие разделы: генерирование альтернативных вариантов решений, отбор основных вариантов управленческих воздействий, разработка сценариев развития ситуации и экспертная оценка основных альтернатив.

Генерирование альтернативных вариантов решений может осуществляться непосредственно, либо с помощью специальных экспертных процедур. Технологии генерирования альтернативных вариантов весьма разнообразны: метод аналогов, способы синтеза управленческих решений из структурированных (определенным образом) составляющих, привлечение экспертов и др. Разработанные альтернативные варианты управленческих воздействий представляются в виде идей, концепций, возможной последовательности действий (алгоритма), возможных способов реализации предлагаемых вариантов решений.

Отбор основных вариантов управленческих воздействий осуществляется для выделения из имеющегося множества альтернатив независимых, конкурентоспособных, жизнеспособных вариантов. Технологии отбора могут быть достаточно разнообразными, важно обеспечить достаточно высокую сравнительную оценку вариантов и исключить дублирование (оценочные системы описаны выше). Повторимся: соответствующие разновидности оценочных систем используются и для расчета индексов и рейтингов, и для определения приоритетов, и для сравнительной оценки альтернативных вариантов решений во всем многообразии ситуаций принятия решений, т.е. на всех этапах сложного процесса разработки и принятия управленческих решений.

Разработка сценариев развития ситуации. Разработка сценариев развития ситуации проводится преимущественно с использованием технологий ситуационного анализа и экспертного оценивания, позволяющих учитывать и анализировать как количественную, так и качественную информацию.

Оценивая альтернативы, можно использовать три критерия для выбора лучших решений.

- Риск. Необходимо сравнить возможный риск и ожидаемый выигрыш от каждого из вариантов решения. Здесь важно соотношение между выигрышем и риском – каждая альтернатива должна содержать оценку связанных с ней шансов. Кроме того, альтернатива не должна создавать ненужных проблем. Менеджер должен предположить, как подчиненные будут реагировать на данные решения и, исходя из этого, определиться, нужно ли принимать его во всеуслышание или же сделать это без огласки.

- Экономия усилий. Необходимо отбирать те альтернативы, которые обещают наилучшие результаты при наименьших усилиях, обеспечивают проведение требуемых изменений с наименьшими потерями для организации. Даже во имя достижения нужного результата надо считаться с затратами.

- Фактор времени. Оперативные решения должны приниматься в короткие сроки, иногда мгновенно. По перспективным вопросам торопливость при принятии решений недопустима, т.к. необходимо взвесить все обстоятельства, собрать недостающую информацию, а затем сформулировать конечное решение и пути его достижения. Все это повысит эффективность решения.

Следует помнить, что идеальное на бумаге решение проблемы может таким в действительности и не оказаться. При выборе альтернативы менеджер должен попытаться минимизировать риск возникновения дополнительных проблем.

Важно помнить, что только после составления списка всех идей следует переходить к оценке каждой альтернативы. При оценке решений руководитель с помощью экспертов определяет достоинства и недостатки каждой из них.

Практически никогда не удается принять решение, не имеющее отрицательных последствий. Поэтому варианты решения специально анализируются с тем, чтобы определить, какие выигрыши или проигрыши могут иметь место для организации, какие новые задачи могут возникнуть и каких дополнительных решений потребовать, какая ситуация сложится в результате реализации данного варианта, какие обязанности в связи с этим могут быть возложены на персонал.

Если какая-либо альтернатива не может удовлетворить одному или нескольким критериям, ее дальше нельзя рассматривать как возможную альтернативу.

Трудности возникают при сравнении неоднотипных вариантов. В этом случае каждый качественный и количественный показатель варианта решения можно представить в сопоставимых величинах. Для этого их ранжируют: оценивают все показатели в баллах по определенной шкале или присваивают каждому показателю определенный весовой коэффициент.

Часто для оценки альтернатив применяют стратегию суммирования рангов. Прежде всего, производится ранжирование – каждому показателю каждой альтернативы присваивается определенное место в соответствии с его предпочтительностью. Затем все показатели каждой альтернативы суммируются, и предпочтение отдается той альтернативе, которая набрала наименьшую сумму рангов.

**Принятие решений в условиях неопределенности и риска.** В конце 50-х гг. XX в. в странах с рыночной экономикой изменился взгляд на организацию как закрытую систему. Все большее значение приобретали внешние факторы, среди которых выделялись государственное регулирование, воздействие инфляции, обострение конкуренции и др.

Внешняя среда интересна не сама по себе, важен учет воздействия отдельных факторов внешней среды, которые могут создать определенные трудности *(угрозы)* в деятельности организации, либо способствовать появлению *возможностей* получения положительного результата при проведении конкретных операций. Учитывая это, можно утверждать, что информация о состоянии внешней среды становится чрезвычайно важной и дорогой. Информация становится особым фактором, влияющим на принятие решений.

По критерию определенности информации различают решения, принятые в условиях: определенности, вероятностной неопределенности – риска, неопределенности.

1) *Определенность*– достоверность – в этих условиях увеличивается оперативность разработки решения, существенно снижаются затраты на выбор целесообразного варианта. Преимущество такой ситуации заключается в том, что все переменные для расчетов вводятся самим субъектом управления при одном и том же состоянии объективных условий. Можно с достаточной степенью точности предположить результат каждого из имеющихся альтернативных решений.

2) Случаи полной определенности в практической работе встречаются не всегда. Тогда из общего контекста в ситуации выделяются элементы по степени их определенности. Если решение принимается в *условиях измеримой (вероятностной) неопределенности – условиях риска*– то с помощью введения вероятностных оценок, неопределенность в значительной мере уменьшается. При оценке степени вероятности наступления новых условий возможны ошибки. Поэтому используются не только расчеты, а также опыт, интуиция ЛПР.

В широком смысле риск – опасность возникновения ущерба. Величина потерь определяет степень риска. Риск характеризуется на качественном и количественном уровнях: в виде затрат (либо снижения доходов), а также может иметь натуральное (физическое, материально-вещественное) или стоимостное выражение – абсолютные показатели. Риск может быть рассчитан и в относительных показателях: как отношение величины возможных потерь к сумме основных и оборотных средств предприятия, либо к общим затратам ресурсов, либо ожидаемым доходам от намеченных действий. Результат может быть выражен в долях единицы или в процентах, при умножении на 100 %.

Успех в бизнесе предполагает не уклонение от риска, а снижение его до минимально возможного уровня. Этого можно добиться путем прогнозирования риска, оценки вероятности наступления рискованных событий, их возможных последствий, и на этой основе – разработки мер по управлению такой ситуацией.

3) Сущность *неопределенности* проявляется в том, что при наличии неограниченного количества состояний объективных условий, оценка вероятности Pi наступления каждого из этих состояний невозможна из-за отсутствия способов оценки Pi. Критерий выбора решений в этих обстоятельствах определяется склонностями и субъективными оценками ЛПР. Задача сводится к уменьшению неопределенности путем сведения ее к условиям риска.

Существуют различные виды неопределенности в зависимости от причин ее появления:

– количественная – обусловленная значительным числом объектов или элементов в ситуации;

– информационная – недостаток информации, ее неточность по техническим, социальным и др. причинам;

– стоимостная – из-за слишком дорогой или недоступной платы за определенность;

– профессиональная – как следствие недостаточного профессионализма ЛПР;

– ограничительная (например, ограничение по времени);

– внешней среды.

Разработка решений в условиях неопределенности осуществляется с помощью экономико-математических моделей игрового характера. При этом, применительно к конкретным ситуациям, выбор действия определяется не только оценкой различных исходов, но и возможными альтернативами действий конкурентов, либо иных элементов внешней среды. Разновидностью интуитивных решений признается практическая реализация известной в теории игр теоремы о минимаксе (которая является одним из методов исследования операций), содержанием которой является построение матрицы исходов.

Полезность построения матрицы исходов состоит в том, что кроме поиска решения в ходе самой процедуры описания исходов, ЛПР акцентирует внимание на учете затрат ресурсов, достижением выгод, их взаимосвязи, что способствует более глубокому пониманию проблемы и нередко сопровождается пересмотром постановки задач.

Возникает и проблема выбора критерия оптимальности, поскольку решение, оптимальное для каких-то условий, бывает неприемлемым в других, и приходится искать некоторый компромисс.

**Методические рекомендации** по формированию матрицы исходов.

Планируется выпуск новой продукции, для чего необходимо закупить оборудование. Определить, сколько нужно купить единиц оборудования.

Система оптовой торговли может поставить не более 50 единиц; комплект поставки 10 единиц; минимальный объем поставок – не более 20 единиц. Поэтому вектор решений об объеме поставок будет следующим:

Х (10; 20; 30; 40; 50) – данный вектор описывает m допустимых решений.

Ежегодный доход от продукции, получаемой с одной единицы оборудования составляет 21,9 тыс. руб.; оптовая цена единицы оборудования 4,775 тыс. руб.; эксплуатационные расходы на единицу оборудования – 3,6 тыс. руб.; затраты на подготовку производства составляют 25,5 тыс. руб. и не зависят от числа единиц оборудования и объемов выпуска.

Пусть спрос пропорционален количеству продукции, получаемой от S работающих единиц оборудования, и для простоты ограничимся вектором состояний спроса S (0; 10; 20; 30; 40; 50) – вектором, описывающим n состояний внешней среды.

Для расчета элементов матрицы формулируют «решающее правило». Если для нашего условия решающее правило сформулировать как «доход минус издержки», то элементы матрицы исходов (полезности) можно рассчитать следующим образом, сформулировав *функцию полезности:*

Wij = (21,9 – 3,6) \* min (Xi, Sj) – 4,775\* Xi – 25,5

W11 = (21,9 – 3,6)\* 0 – 4,775\*20 – 25,5 = -121

W12 = (21,9 – 3,6)\* 10 – 4,775\*20 – 25,5 = 62

W13 = (21,9 – 3,6)\* 20 – 4,775\*20 – 25,5 = 245

W14 = W15 = W16 = (21,9 – 3,6)\* 20 – 4,775\*20 – 25,5 = 245 **(спрос останется неудовлетворенным).**

Аналогично рассчитываются остальные элементы матрицы. Образец заполнения матрицы исходов дан в таблице 2.1.3.

*Таблица 2.1.3*

**Матрица исходов (полезности)**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Спрос, j  кол-во  i станков | S1 = 0 | S2 = 10 | S3 = 20 | S4 = 30 | S5 = 40 | S6 = 50 |
| X1 = 20 | W11 = -121 | W12 = 62 | W13 = 245 | W14 = 245 | W15 = 245 | W16 = 245 |
| X2 = 30 | W21 =  -168.75 | W22= 14.25 | W23= 197.25 | W24= 380.25 | W25= 380.25 | W26= 380.25 |
| X3 = 40 | W31=  -216.5 | W32=  -33.5 | W33= 149.5 | W34= 332.5 | W35= 515.5 | W36= 515.5 |
| X4 = 50 | W41=  -264.25 | W42=  -81.25 | W43= 101.75 | W44= 284.75 | W45= 467.75 | W46= 650.75 |

Выбор критерия принятия решения.

*При известных вероятностях* Pj для спроса Sj *(в условиях риска)* можно найти математическое ожидание функции полезности и определить вектор X, дающий его максимум

W = max (1)



i=1…m

Если экспертная оценка или опыт ЛПР позволит задать вектор Р (0,01; 0,09; 0,2; 0,3; 0,3; 0,1), то математические ожидания прибыли при разных выборах составят:

W1 = -121\* 0,01 + 62\*0,09 + 245\*0,2 + 245\*0,3 + 245\*0,3 + 245\*0,1 = 224,87

W2 = -168,75\*0,01 + 14,25\*0,09 + 197,25\*0,2 + 380,25\*0,3 + 380,25\*0,3 + 380,25\*0,1 = 305,22

W3 = -216,5\*0,01 + (-33,5\*0,09) + 149,5\*0,2 + 332,5\*0,3 + 515,5\*0,3 + 515,5\*0,1 = 330,67

W4 = -264,25\*0,01 + (-81,25\*0,09) + 101,75\*0,2 + 284,75\*0,3 + 467,75\*0,3 + 650,75\*0,1 = 301,22

Wmax = 330,67 тыс. руб. – оптимальным является вариант 40 единиц оборудования с ожидаемой прибылью 330,67 тыс. руб.

*Критерий Лапласа – «ориентируйся на среднее» (в условиях риска).*

В основе этого критерия лежит «принцип недостаточного основания»: если нет достаточных оснований считать, что вероятности состояний внешней среды S (в данном случае вероятности того или иного спроса) имеют неравномерное распределение, то они принимаются одинаковыми и задача сводится к поиску варианта, дающего

W = max (2)



i=1…m

W1 = (-121 + 62 + 245 + 245 + 245 + 245)/6 = 153,5

W2 = (-168,75 + 14,25 + 197,25 + 380,25 + 380,253 + 380,25) /6 = 197,25

W3 = 210,5

W4 = 193,5

Wmax = 210,5 тыс. руб. – оптимальным является вариант 40 единиц оборудования с ожидаемой прибылью 210,5 тыс. руб.

Рассматриваемые далее критерии выбора принятия решения относятся к условиям неопределенности.

*Критерий Вальда (критерий пессимизма, критерий максимина - maxmin).*

Критерий Вальда обеспечивает выбор осторожной пессимистической стратегии в той или иной деятельности: для каждого решения Xi выбирается *самая худшая* ситуация (наименьшее из Wij) и среди них отыскивается гарантированный максимальный эффект:

W = max min Wij (3)

i=1..m j=1..n

*Таблица 2.1.4*

**Выбор решения по критерию Вальда**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| спрос j  i  кол-во  станков | S1 = 0 | S2 = 10 | S3 = 20 | S4 = 30 | S5 = 40 | S6 = 50 | max из min |
| X1 = 20 | W11 =  -121 | W12 = 62 | W13= 245 | W14= 245 | W15= 245 | W16= 245 | **-121** |
| X2 = 30 | W21 =  -168.75 | W22= 14.25 | W23= 197.25 | W24= 380.25 | W25= 380.25 | W26= 380.25 | -168.75 |
| X3 = 40 | W31=  -216.5 | W32=  -33.5 | W33= 149.5 | W34= 332.5 | W35= 515.5 | W36= 515.5 | -216.5 |
| X4 = 50 | W41=  -264.25 | W42=  -81.25 | W43= 101.75 | W44= 284.75 | W45= 467.75 | W46= 650.75 | -264.25 |

W = (-121; -168,75; -216,5; -264,25) = -121, т.е. по этому критерию следует купить 20 единиц оборудования и максимальный возможный убыток не превысит 121 тыс. руб.

Так как окружающая среда не ведет себя как сознательный фактор, т.е. мы не можем на нее влиять, другие условия вполне возможны и было бы неправильно пренебрегать другими вариантами Х. Поэтому решения, выбранные при использовании критерия *maxmin*, часто кажутся неубедительными. Однако когда решение направлено на удовлетворение очень важных потребностей и необходимо обеспечить успех при любых возможных условиях обстановки, критерий Вальда наиболее соответствует существу задачи. Этот критерий предполагает, что мы хотим получить не максимум, а получить результат при любых условиях. Максиминная оценка по критерию Вальда является единственно абсолютно надежным результатом при принятии решения в условиях неопределенности спроса на продукцию.

*Критерий maxmax – ситуация азартного риска.*

W = maxmaxWij (4)

i=1..m j=1..n

*Таблица 2.1.5*

**Выбор решения по критерию азартного риска**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Спрос j  кол-во  i станков | S1 = 0 | S2 = 10 | S3 = 20 | S4 = 30 | S5 = 40 | S6 = 50 | max из max |
| X1 = 20 | W11 =  -121 | W12 = 62 | W13= 245 | W14= 245 | W15= 245 | W16= 245 | 245 |
| X2 = 30 | W21 =  -168.75 | W22= 14.25 | W23= 197.25 | W24= 380.25 | W25= 380.25 | W26= 380.25 | 380.25 |
| X3 = 40 | W31=  -216.5 | W32=  -33.5 | W33= 149.5 | W34= 332.5 | W35= 515.5 | W36= 515.5 | 515.5 |
| X4 = 50 | W41=  -264.25 | W42=  -81.25 | W43= 101.75 | W44= 284.75 | W45= 467.75 | W46= 650.75 | **650.75** |

W = (245; 380,25; 515,5; 650,75) = 650,75, т.е. по этому критерию следует рискнуть и купить максимальное число единиц оборудования и ожидать максимальную отдачу в сумме 650,75 тыс. руб.

*Критерий Гурвица.*

Ориентация на худший вариант является своеобразной перестраховкой, а стремление получить максимум сопровождается высоким риском. Некоторый компромисс предлагает критерий Гурвица:

W= max [*a*\* maxWij + (1-*a*)\* minWij], (5)

i=1..mj=1..nj=1..n

где *а* выступает как коэффициент оптимизма и принимает значение от 0 до 1.

W1 = (0,5\*245 + (1-0,5)\*(-121) = 62

W2 = (0,5\* 380,25 + (1-0,5)\*(-168,75) = 105,75

W3 = 149,5

W4 = 193,5

При *а* = 0,5 (равновероятностных шансах на успех и на неудачу) следует закупить 50 единиц оборудования и ожидать прибыль 193,25 тыс. руб.

W1 = (0,2\*245 + (1-0,2)\*(-121) = -47

W2 = (0,2\* 380,25 + (1-0,2)\*(-168,75) = -58,95

W3 = -70,1

W4 = -81,25

При вероятности успеха 0,2 не следует закупать более 20 единиц оборудования с надеждой, что убытки не превысят 47,0 тыс. руб.

*Критерий Сэвиджа (минимаксного разочарования, minmax).*

Его суть заключается в нахождении минимального риска. При выборе решений по этому критерию по матрице исходов (полезности) составляется *матрица сожалений* (риска не получить столько-то).

Элементы новой матрицы сожаления Dij отражают не оценку результата того или иного действия, а показатель сожаления – убытки от ошибочного действия, т.е. выгоду, упущенную в результате принятия i-того решения в j-том состоянии. По матрице выбирается решение, дающее наименьшее значение максимального сожаления. Для расчета элементов матрицы сожаления используются элементы матрицы исходов (полезности):

Dij = Wij – max (Wij) (6)

i

D11 = (-121) – (-121) = 0

D21 = (-168,75) – (-121) = -47,75

D31 = (-216,5) – (-121) = -95,5

D41 = (-264,25) – (-121) = -143,25

Аналогично рассчитываются остальные элементы новой матрицы.

*Таблица 2.1.6*

**Матрица сожаления**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Спрос j  кол-во  i станков | S1 = 0 | S2 = 10 | S3 = 20 | S4 = 30 | S5 = 40 | S6 = 50 | max |
| X1 = 20 | 0 | 0 | 0 | -135.25 | -270.5 | -405.75 | -405.75 |
| X2 = 30 | -47.25 | -47.75 | -47.75 | 0 | -135.25 | -270.5 | -270.5 |
| X3 = 40 | -95.5 | -95.5 | -95.5 | -47.75 | 0 | -135.25 | **-135.25** |
| X4 = 50 | -143.25 | -143.25 | -143.25 | -95.5 | -47.75 | 0 | -143.25 |
| max(Wij) | -121 | 62 | 245 | 380.25 | 515.5 | 650.75 |  |

Наилучшее значение среди худших элементов строк равно -**135,25**, и покупая 40 единиц оборудования, мы уверены, что в худшем случае убытки не превысят 132,25 тыс. руб.

Сущность этого критерия в стремлении избежать большего риска в погоне за максимальной прибылью.

Таким образом, различные критерии приводят к различным выводам:

1) по критерию Лапласа – 40 единиц оборудования;

2) по критерию Вальда – 20 единиц оборудования;

3) по критерию Гурвица – 20 единиц оборудования;

4) по критерию Сэвиджа – 40 единиц оборудования.

Возможность выбора критерия дает свободу лицам, принимающим решения, при условии, что они располагают достаточными средствами для постановки подобной задачи. Всякий критерий должен согласовываться с намерениями решающего задачу и соответствовать его характеру, знаниям и убеждениям.

Рассмотрен лишь один пример обоснования возможного метода подбора альтернативы в принятии решения. Студент должен определить для своей работы те методы, которые соответствуют проблемной ситуации, типу задачи, наличию собранной информации, способностям ЛПР.

Таким образом, во второй главе анализируются существующие подходы к решению типа задач, определенного в первой главе, генерируются альтернативные варианты решений, проводится экспертная оценка основных альтернатив и отбирается основной вариант управленческого воздействия.

*Третья глава* должна содержать результаты применения выбранного метода решения к исследуемой задаче. Она должна иллюстрировать процесс решения достаточно наглядно (графики, таблицы, алгоритмы) и уверенно подводить к необходимости принятия конкретного альтернативного варианта на основе выбранных критериев.

Принятие решения. Принятие решения – это не только наука, но и искусство. Решение принимает ЛПР – человек, который как личность обладает качествами, свойственными только ему (интеллект, образованность, склонность к определенной степени риска, предпочтения, интуиция и т.д.). К успеху может привести оптимальное сочетание опыта и знаний высококвалифицированных специалистов-экспертов и искусства ЛПР правильно понять и оценить ситуацию.

Специалистами по управлению предлагаются разнообразные схемы процесса разработки решений, которые различаются степенью детализации отдельных процедур и операций. Выбор последовательности и количества этапов разработки и принятия решения зависит от сложности задачи, информационной определенности, временного интервала, используемых методов, технических возможностей, индивидуальных особенностей ЛПР и др.

**Топологические методы в технологии разработки управленческих решений.** Топология (от греческого topos – «место» и logos – «слово, учение») – это раздел математики, изучающий такие свойства фигур (топологические), которые не меняются при любых деформациях, производимых без разрывов и склеивания.

Использование системного подхода для разрешения складывающихся экономических (организационных) ситуаций позволяет ориентироваться на топологические свойства элементов, составляющих систему. Для многих социально-экономических образований характерно пространственное расположение элементов и их взаимное расположение относительно друг друга, что по существу составляет топологию данной системы.

В управлении большими системами одной из основных является проблема управления комплексами взаимосвязанных операций, в частности, координация, регулирование последовательности и сроков выполнения отдельных работ. Для решения этой проблемы возникла специальная дисциплина – исследование операций. В рамках этой дисциплины для реализации сложных проектов и улучшения управления ими предложена система сетевого планирования и управления (СПУ).

Сетевая модель (система, график) комплекса операций – это одна из разновидностей моделей различных процессов (производственных, научно-исследовательских), позволяющая графическим способом изобразить исследуемый процесс во времени, сохраняя существующую логическую взаимосвязь и последовательность выполняемых работ. Составление сетевых моделей преследует ряд целей:

во-первых, определение наиболее продолжительного пути выполнения работ, то есть критического пути;

во-вторых, оптимальное распределение трудовых и материальных ресурсов в процессе выполнения работ;

в-третьих, оптимальное распределение времени на выполнение отдельных работ и сокращение его продолжительности в целом.

Построение сетевой модели *(структурное планирование)* начинается с разбиения проекта на четко определенные работы, для которых определяется продолжительность.

*Работа –* это некоторый процесс, приводящий к достижению определенного результата, требующий затрат каких-либо ресурсов и имеющий протяженность во времени. По количеству затрачиваемого времени работа может быть: *действительной*, т.е. требующей затрат времени; *фиктивной,* т.е. формально не требующей затрат времени.

Фиктивная работа может реально существовать, например, «передача документов от одного отдела к другому». Если продолжительность такой работы несоизмеримо мала по сравнению с продолжительностью других работ проекта, то формально ее принимают равной нулю. Существуют фиктивные работы, которым в реальности не соответствуют никакие действия. Такие фиктивные работы только представляют связь между другими работами сетевой модели.

Работы связаны друг с другом таким образом, что выполнение одних работ может быть начато *только после* завершения некоторых других.

*Событие –* это момент времени, когда завершаются одни работы и начинаются другие. Событиепредставляет собой результат проведенных работ и, в отличие от работ, не имеет протяженности во времени.

Взаимосвязь работ и событий, необходимых для достижения конечной цели проекта, изображается с помощью *сетевого графика* (сетевой модели). Работы изображаются *стрелками*, которые соединяют *вершины*, изображающие события. Начало и окончание любой работы описываются парой событий, которые называются *начальным* и *конечным* событиями. Поэтому для указания конкретной работы используют *код* работы, состоящий из номеров начального (i-го) и конечного (j-го) событий.

Любое событие может считаться наступившим только тогда, когда закончатся все входящие в него работы. Событие, не имеющее предшествующих ему событий, т.е. с которого начинается проект, называют *исходным.* Событие, которое не имеет последующих событий и отражает конечную цель проекта, называется *завершающим*. При построении сетевого графика необходимо соблюдать определенные правила.

*Путь* **–** это последовательность работ в сетевом графике (в частном случае это одна работа), в которой конечное событие одной работы совпадает с начальным событием следующей за ней работы. *Полный путь* **–** это путь от исходного до завершающего события. *Критический путь* **–** максимальный по продолжительности полный путь. Работы, лежащие на критическом пути, называют *критическими*.Критические работы имеют нулевые свободные и полные резервы. *Подкритический путь* **–** полный путь, ближайший по длительности к критическому пути.

Применение топологического метода предполагает расчет и анализ сетевых моделей – определение моментов начала и окончания каждой работы и других временных характеристик сетевого графика. Это позволяет проанализировать сетевую модель, выявить критические работы, непосредственно определяющие срок выполнения решения, провести оптимизацию использования ресурсов (временных, финансовых, трудовых). Расчет сетевой модели начинают с временных параметров событий, которые вписывают непосредственно в вершины сетевого графика.

**Методические рекомендации по построению сетевой модели.**

Факультет представлен тремя подразделениями: учебно-методическим – 2 человека; планово-экономическим – 5 человек; информационным – 8 человек. Общая численность факультета 15 человек. Факультету поступило задание разработать и внедрить электронные курсы дистанционного обучения. Так как в информационном отделе работает 8 человек, а время выполнения задания ограничено 55 днями, к участию в разработке были привлечены все сотрудники. Исходные данные для построения сетевой модели могут задаваться различными способами, например,

– описанием предполагаемого проекта. В этом случае необходимо самостоятельно разбить его на отдельные работы и установить их взаимные связи;

– списком работ проекта. В этом случае необходимо проанализировать содержание работ и установить существующие между ними связи;

– списком работ проекта с указанием их упорядочения. В этом случае необходимо только отобразить работы на сетевом графике.

*Таблица 2.1.7*

**Карточка-определитель**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п  (шифр) | Наименование операции | Численность исполнителей, человек | Продолжительность, дни |
| 1(A) | Разработка и утверждение задания на электронный курс | 2 | 8 |
| 2(B) | Анализ задания | 4 | 2 |
| 3(C) | Разработка концепции электронного курса | 6 | 7 |
| 4(D) | Разработка документа «структура программы» | 3 | 5 |
| 5(E) | Разработка описания программы | 2 | 2 |
| 6(F) | Выпуск документа «Структура программы» | 5 | 4 |
| 7(G) | Согласование | 7 | 2 |
| 8(H) | Разработка алгоритмов расчета | 9 | 6 |
| 9(I) | Программная реализация интерфейса | 9 | 3 |
| 10(J) | Автономная отладка интерфейса | 4 | 4 |
| 11(K) | Формирование руководства пользователя | 2 | 9 |
| 12(L) | Предварительные испытания | 7 | 9 |
| 13(M) | Автономная отладка программы | 5 | 7 |
| 14(N) | Доработка руководства пользователя | 8 | 3 |
| 15(O) | Доработка курса по результатам предварительных испытаний | 6 | 8 |
| 16(P) | Оформление рабочей документации | 3 | 3 |
| 17(Q) | Сдача электронного курса | 4 | 6 |

Составляем таблицу работ с определением предшествующих и последующих операций.

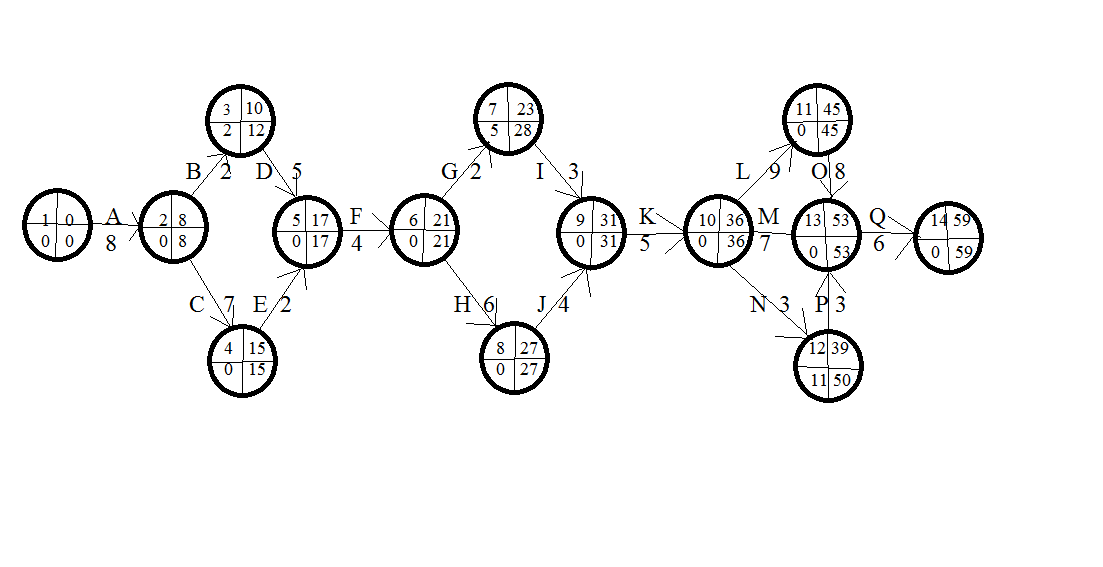
На основании карточки-определителя и таблицы работ построим сетевую модель выполнения задания по разработке и внедрению электронного курса, изображенную на рисунке 2.1.5.

*Таблица 2.1.8*

**Таблица работ**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Шифр операции | Предшествующие операции | Число исполнителей, чел. | Продолжительность, дни |
| 1 | (A) | - | 2 | 8 |
| 2 | (B) | A | 4 | 2 |
| 3 | (C) | A | 6 | 7 |
| 4 | (D) | B | 3 | 5 |
| 5 | (E) | C | 2 | 2 |
| 6 | (F) | D,E | 5 | 4 |
| 7 | (G) | F | 7 | 2 |
| 8 | (H) | F | 9 | 6 |
| 9 | (I) | G | 9 | 3 |
| 10 | (J) | H | 4 | 4 |
| 11 | (K) | I,J | 2 | 5 |
| 12 | (L) | K | 7 | 9 |
| 13 | (M) | K | 5 | 7 |
| 14 | (N) | K | 8 | 3 |
| 15 | (O) | L | 6 | 8 |
| 16 | (P) | N | 3 | 3 |
| 17 | (Q) | M,O,P | 4 | 6 |

Определяем критический путь данного проекта: 1, 2, 4, 5, 6, 8, 9, 10, 13, 14, который составляет 59 дней при заданном времени 55 дней.



*Рис. 2.1.5.*  Сетевой граф выполнения задания по разработке электронного курса

Критический путь: 1, 2, 4, 5, 6, 8, 9, 10, 13; 14

Необходима корректировка сети. Корректировка можете проводиться одним из следующих способов:

1. корректировка сетевого графа с привлечением дополнительных ресурсов без изменения топологии сети;
2. корректировка сетевого графа за счет переброски людей с одной работы на другую (при условии идентичности ресурсов) без изменения топологии сети;
3. уменьшение сроков выполнения процессов (работ) за счет их совмещения по времени (последовательно-параллельный метод организации работ) с изменением топологии сети.

Осуществляем корректировку сетевой модели по критерию «время-ресурсы», так как мы располагаем регулируемым ресурсом – людьми. Из перечисленных выше способов корректировки сетевого графа применим второй – за счет переброски людей с одной работы на другую (при условии идентичности ресурсов) без изменения топологии сети.

Анализируя карточку-определитель и план работ, мы видим, что для выполнения первой операции (А), довольно длительной и ответственной (так как это начало всего проекта) отводится всего два исполнителя. Это критическая операция. На наш взгляд необходимо сократить длительность выполнения этой операции (что сократит критический путь) и увеличить длительность другой (N), которая не является критической, а значит, изменение ее длительности в пределах свободного резерва не повлияет на конечное время выполнения задания. Сделать это можно за счет переброски специалистов из других отделов.

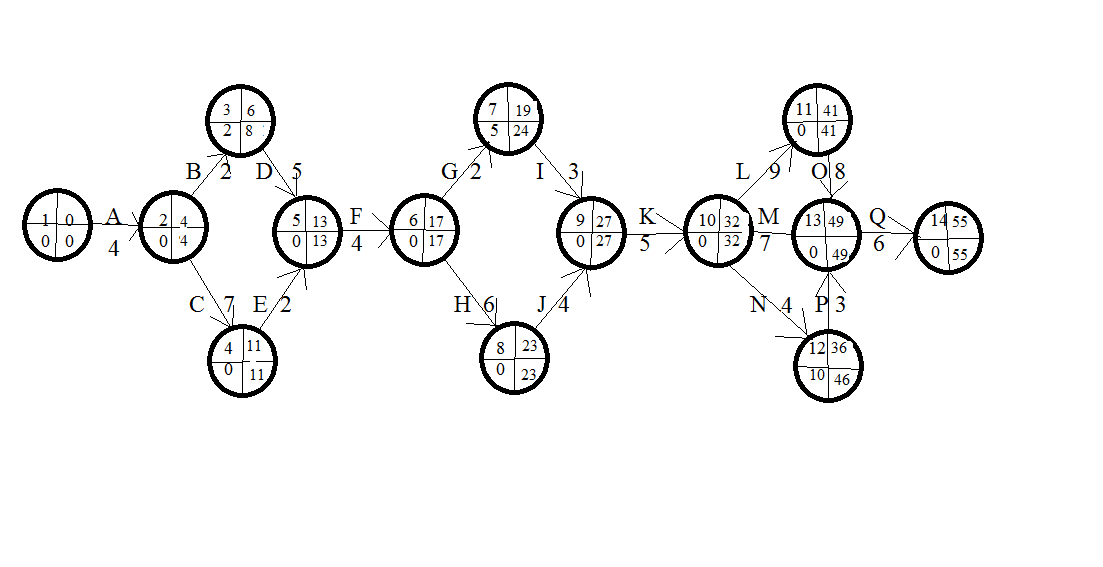
Задействуем операции А и N. Определяем трудоемкость работы в человеко-днях:

Операция А – 8\*2=16

Операция N – 3\*8=24

Перебрасывая на операцию А с операции N двух дополнительных человек, получаем новый срок работы А: 16/4=4 дня вместо восьми. Новый срок работы N: 24/6=4 дня вместо трех. Работа N имеет свободный резерв 11 дней, поэтому задержка ее на один день не приведет к изменению срока окончания работ.

Строим скорректированный сетевой граф, он изображен на рисунке 2.1.6. Критический путь тот же: 1, 2, 4, 5, 6, 8, 9, 10, 13, 14, но срок окончания работ 55 дней, что удовлетворяет условию.



*Рис. 2.1.6.*  Скорректированный сетевой граф выполнения задания по разработке электронного курса

Критический путь: 1, 2, 4, 5, 6, 8, 9, 10, 13; 14

В результате принятого решения получено сокращение времени на выполнение задания. Если каждый рабочий день по выполнению задания условно оценить в 10 ден. ед., то можно рассчитать экономическую эффективность данного управленческого решения. Сделаем это методом оценки по непосредственным результатам деятельности.

Ээ = С/Р\*100, где

Ээ – экономическая эффективность управленческого решения;

С – стандарт, норматив для подготовки решения (в данном случае можно учесть длительность первого варианта сетевого графа или условие задания);

Р – реальное использование ресурса (в данном случае – длительность скорректированного графа).

Ээ = (59\*10/55\*10)\*100 = 107 %.

Экономическая эффективность данного управленческого решения составляет 107 %.

*В заключении курсовой работы* студент должен подвести итоги изучения темы, обоснованно изложить свои взгляды по главным вопросам, рассмотренным в работе. Могут быть указаны перспективы дальнейшей разработки темы. Заключение не должно содержать новых сведений, фактов, аргументов и т.п., его выводы должны логически вытекать из основного текста работы (объем 1-2 страницы).

*Список литературы и других источников* включает библиографические описания всех использованных, цитированных или упоминаемых в работе документов, прочитанную литературу по теме, которая оказала существенное влияние на содержание работы, а также электронные ресурсы.

Примерные темы курсовых работ по дисциплине «Методы принятия управленческих решений» представляют собой широкий спектр проблем в той или иной области. При разработке и утверждении темы для каждого студента предмет исследования конкретизируется с учетом имеющегося практического материала, личных интересов.

Примерные темы курсовых работ по дисциплине «Методы принятия управленческих решений»:

1. Организационные проблемы функционирования и развития организаций и предприятий.

2. Технологические проблемы функционирования и развития организаций и предприятий.

3. Финансовые проблемы функционирования и развития организаций и предприятий.

4. Проблемы в управлении персоналом.

5. Проблемы рационального использования времени.

6. Разработка стратегии и тактики карьерного роста.

7. Проблемы выбора поставщиков.

8. Внедрение и продвижение новых товаров и услуг.

9. Проблемы качества товаров и услуг.

10. Проблемы рационального использования ограниченных ресурсов.

11. Проблемы рационального размещения объектов.

Разработка и принятие управленческих решений сложный процесс, который требует от ЛПР теоретических знаний, практического опыта, интуиции. Применяемый на практике аппарат теории принятия решений насчитывает сотни процедур. В учебном пособии представлен материал по нескольким темам дисциплины «Разработка управленческих решений», который позволяет усвоить некоторые практические инструменты и процедуры при разработке и принятии решений.

Глубокое изучение и осмысление предложенного материала, применение его на практике позволит повысить качественный уровень принимаемых решений, а, следовательно, и эффективность управленческой деятельности.

Спектр методов и инструментов, используемых при принятии решений достаточно широк. Мы раскрыли небольшую их часть. Заинтересованный читатель может углубить свои знания в этой области, ознакомившись с источниками, предложенными в библиографическом списке.

2.2 Глоссарий

**Алгоритм** – система операций, применяемых по строго определенным правилам и последовательности, которая приводит к решению поставленной задачи.

**Альтернатива** – необходимость выбора между взаимоисключающими возможностями.

**Анализ** – метод изучения ситуации, проблемы и т.п., состоящий в мысленном или фактическом разложении целого на составные части, выявлении и сопоставлении свойств и характеристик объектов.

**Апостериори** – на основании опыта.

**Априори** – независимо от предшествующего опыта.

**Аттестация** – определение квалификации, уровня знаний специалиста.

**Балансовый метод** – метод, дающий возможность произвести менеджеру, специалисту балансовые сопоставления (приход – расход, затраты - прибыль).

**Волюнтаризм** – стиль управления, при котором решения принимаются в основном исходя из субъективных оценок, представлений и целей менеджера.

**Декомпозиция** – метод анализа, разложение на составные части сложных задач, процедур, систем, подсистем и т.д.

**Дерево решений** – графическое представление возможных действий для нахождения последовательности правильных решений, ведущих к максимальной ожидаемой полезности.

**Дерево целей** – структурированная, построенная по иерархическому принципу (ранжированная по уровням) совокупность целей системы, программы, плана, в которой подцели различного уровня (ветви дерева) сходятся в главной цели (вершине дерева).

**Дискретный** – прерывистый, состоящий из отдельных частей.

**Доминировать** – преобладать, быть основным.

**Исследование операций** – совокупность методов анализа, оценки и оптимизации управленческих решений. Цель исследования операций – количественное обоснование принимаемых решений на основе математического моделирования экономических процессов.

**Качество управленческого решения** – совокупность параметров решения, удовлетворяющих конкретных потребителей и обеспечивающих реальность его осуществления.

**Критерий** – признак, на основании которого производится оценка, определение или классификация чего-либо.

**Критический путь** – самая длительная последовательность событий при выполнении решения по данной сетевой модели.

**Методы РУР** – набор мероприятий организационного, технологического, экономического, правового и социального характера, направленные на формирование управленческого решения.

**Методы экспертные** – методы, заключающиеся в выработке коллективного мнения группы специалистов.

**Модель** – условный образ объекта управления. Модели могут быть логическими, физическими, экономико-математическими.

**Неопределенность** – неполнота или неточность информации в условиях реализации решения (проекта).

**Оптимизация решения** – процесс перебора множества факторов, влияющих на результат, и выбора наилучшего для данной ситуации решения.

**Проблема** – понятие, характеризующее разницу между действительным и желаемым состоянием объекта.

**Ранжирование** – определение важности, весомости, ранга факторов, проблем по различным критериям.

**Резерв времени** – разница между самым ранним возможным временем реализации решения и самым поздним допустим временем его завершения.

**Решение** – 1) выбор одного из возможных альтернативных вариантов, осуществляемый ЛПР и направленный на достижение поставленной цели; 2) результат мыслительной деятельности человека, приводящий к какому-либо выводу или необходимым действиям.

**Риск** – вероятность отклонения результата по сравнению с прогнозируемым вариантом. Риск неизбежен, поэтому его нужно оценивать, прогнозировать, по возможности снижать и не переходить за допустимые пределы.

**Сетевой график** – полная графическая модель комплекса работ, направленных на выполнение единого задания, в которой определяются логическая взаимосвязь работ, их последовательность и взаимозависимость. Основными элементами сетевого графика являются событие и работа.

**Ситуационный анализ** – изучение параметров управляемого объекта, сложившихся внешних условий и конкретной ситуации его функционирования при разработке или реализации управленческого решения.

**Событие** – фиксированный момент времени, который представляет собой одновременно окончание предыдущей работы, т.е. ее результат (исключая начальное событие) и начало последующей работы (исключая конечное событие).

**Сравнительный анализ** – сопоставление численных значений показателей анализируемого объекта со значениями базового периода, других аналогичных объектов, с эталонным уровнем.

**Теория игр** – математический метод выбора оптимального решения для каждой из сторон, преследующих разные цели, в условиях неопределенности. Решение игры будет найдено, если каждый их игроков, придерживаясь своей стратегии, достигнет конечной цели.

**Технология** – совокупность методов и средств преобразования исходных материальных ресурсов, информации и других компонентов входа системы в компоненты ее выхода (товар и т.п.).

**Управленческое решение** – это результат использования различных технологий для сбора информации, подбора альтернатив, их анализа и выбора лучшей для достижения поставленной цели.

**Факторный анализ** – процедура установления силы влияния факторов на функцию или результативный признак с целью ранжирования факторов для разработки плана мероприятий по улучшению функции, для ее прогнозирования.

**Цель** – это идеальный образ желаемого, возможного и необходимого состояния управляемой системы.

**Эвристические методы** – основанные на логике, здравом смысле и опыте.

**Эксперт** – высококвалифицированный специалист в некоторой области деятельности, владеющий технологиями проведения экспертиз и соответствующей нормативно-правовой базой.

**Эмпирический** – основанный на опыте.

**Эффективность управленческого решения** – степень достижения результата на единицу затрат путем реализации решения.

2.3 Рекомендуемые источники по разделу

Ансофф И. Стратегический менеджмент / И. Ансофф. – СПб.: Питер, 2009. – 344 с.

Управленческие решения: Учебное пособие / Е.И. Бражко, Г.В. Серебрякова, Э.А. Смирнов. - 2-e изд., (Гриф). – М: РИОР, 2010. – 126 с.

Браун Р. Исследование операций / Р. Браун [и др.]. – М.: Мир, 1981. – 677 с.

Вентцель Е.С. Исследование операций: Задачи, принципы, методология: Учеб. пособие / Е.С Вентцель. – М.: КноРус, 2010. – 192 с.

Вилкас Э.И. Решения: теория, информация, моделирование / Э.И. Вилкас, Е.З. Майминас. – М.: Радио и связь, 1981. – 234 с.

Виханский О.С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Инфра-М, Магистр, 2014. – 576 с.

Грашина М. Основы управления проектами / М. Грашина, В. Дункан. – СПб.: Питер, 2006. – 208 с.

Задачи по исследованию операций: учеб. пособие [Электронный ресурс]. – Режим доступа http://www.all.math.ru/appliedmath/operations/problems-tgru/zadachi, свободный. Загл. с экрана.

Зайцев М.Г., Варюхин С.Е. Методы оптимизации управления и принятия решений: примеры, задачи, кейсы. – М.: Дело, 2009. – 665 с.

Зуб А.Т. Принятие управленческих решений. Теория и практика. Учеб. пособие. – М.: Форум, 2012. – 400 с.

Исследование операций в экономике: Учеб. пособие / Под ред. Н.Ш. Кремера. – М.: Юрайт, 2013. – 407 с.

Карданская Н.Л. Управленческие решения: Учебник. – 3-е изд. – М.: Юнити-Дана, 2012. – 439 с.

Кини Р.Л. Принятие решений при многих критериях: предпочтения и замещения / Р.Л. Кини, Х. Райфа. – М.: Радио и связь, 1981. – 560 с.

Ларичев О.И. Теория и методы принятия решений / О.И. Ларичев. – М.: Логос, 2006. – 296 с.

Лифшиц А.С. Управленческие решения. – М.: КноРус, 2009. – 248 с.

Орлов А.И. Теория принятия решений: учебник / А.И. Орлов. – М.: Экзамен, 2006. – 576 с.

Рой О.М. Система государственного и муниципального управления / О.М. Рой. – 3-е изд. – СПб.: Питер, 2012. – 336 с.: ил. – (Серия «Учебное пособие»).

Савчук В.П. Диагностика предприятия: поддержка управленческих решений: Учебник. – М.: Бином, 2010. – 175 с.

Соколов А.В., Токарев В.В. Методы оптимальных решений: Учеб. пособие. – 2-е изд., испр. – М.: ФИЗМАТЛИТ, 2011. – 564 с.

Стрикалов А.И. Экономико-математические методы и модели: пособие к решению задач / А.И. Стрикалов, И.А. Печенежская. – Ростов н/Д.: Феникс, 2008. – 348 с.

Структурная декомпозиция работ (WBS) [Электронный ресурс]. – Режим доступа http://www.juco.ru.library/articles/other/wbs/, свободный. Загл. с экрана.

Трусь А.А. Управленческие решения. Психологический аспект: учеб. пособие / А.А. Трусь. – Минск: Изд-во Гревцова, 2011. – 144 с.

Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения: учебник / Р.А. Фатхутдинов. – 6-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 344 с. – (Высшее образование).

Шеметов П.В. Управленческие решения. Технологии, методы, инструменты: учебник / П.В. Шеметов [и др.]. – М.: Омега-Л, 2010. – 400 с.

Шепель В.М. Менталитет руководителя. Управленческое мышление / В.М. Шепель. – М.: Народное образование, 2010. – 352 с.

Эддоус М. Методы принятия решений / М. Эддоус, Р. Стенсфилд; под ред. И.Н. Елисеевой. – М.: Интел – Синтез, 1999. – 240 с.

Эхо Ю. Письменная работа в вузах / Ю.Эхо. – М.: ИНФРА, 2005. – 127 с.

Юкаева В.С. Управленческие решения: учеб. Пособие / В.С. Юкаева. – М.: Дашков и Ко, 2012. – 324 с.

**3 Методические рекомендации по выполнению курсовой работы по дисциплине «Планирование и проектирование организаций»**

3.1 Структура и содержание курсовой работы по дисциплине

Важнейшим условием эффективного функционирования любой организацией является целостность системы управления. Организация может усилить свою целостность за счёт своевременного выявления проблем, ее совершенствования и развития. Решение данной задачи возможно только при непрерывном планировании и проектировании системы управления, включающим не только первичную разработку проекта, но и постоянную оценку эффективности спроектированной системы, выявление причин и факторов отклонений достигнутых результатов от намеченных в проекте и как следствие, корректировку проектов и планов развития системы управления в связи с изменяющимися внешними и внутренними факторами организации.

Цель дисциплины «Планирование и проектирование организаций» сформировать у студентов комплекс знаний по теории и методологии организационного планирования и проектирования.

Задачи дисциплины:

- изучить теорию и практику организационного планирования современных предприятий и учреждений;

- изучить методологию организационного проектирования;

- выработать навыки анализа и проектирования систем управления, организаций в изменяющихся условиях внешней и внутренней среды.

Планирование и проектирование организаций является вариативной дисциплиной профессионального цикла. Для качественного освоения дисциплины необходимо знание теории управления, теории организации, основ математического моделирования социально-экономических процессов. Планирование и проектирование организаций является основой для изучения курсов «Управление проектами», «Региональное управление и территориальное планирование».

В результате изучения дисциплины «Планирование и проектирование организаций» специалист должен знать:

- современные типы организационных структур, их основные параметры и принципы проектирования;

- многообразие подходов к методологии организационного проектирования;

- виды, этапы и методы планирования;

- особенности стратегического планирования.

По результатам изучения дисциплины «Планирование и проектирование организаций» специалист должен уметь:

- проводить оценку проблемной ситуации, измерять организационные процессы, выявлять ведущие закономерности и тенденции развития социальной системы;

- составлять планы организационного развития;

- давать системный анализ состояния организации;

- создавать оптимальные структуры управления и своевременно выявлять их соответствие изменяющимся условиям жизнедеятельности общества и объективным законам социальной организации;

- разрабатывать программы осуществления организационных изменений и оценивать их эффективность.

*Формируемые компетенции в соответствии с ФГОС ВПО от 17.01.11. № 41.*

*Общекультурные компетенции:*

- умение критически оценивать информацию, переоценивать накопленный опыт и конструктивно принимать решение на основе обобщения информации; способностью к критическому анализу своих возможностей (ОК-14);

- владение навыками самостоятельной творческой работы; умение организовать свой труд; способность порождать новые идеи, находить подходы к их реализации (ОК-16).

*Профессиональные компетенции:*

- способность принимать участие в проектировании организационных действий, умения эффективно исполнять обязанности (ПК-6);

- способность анализировать состояние систем и процессов при сопоставлении с передовой практикой (ПК-20);

- умением выявлять и оценивать проектные возможности в профессиональной деятельности и формулировать проектные цели (ПК-39);

- способность разрабатывать проекты социальных изменений (ПК-42);

- наличием навыков разработки проектной документации (ПК-43).

Курсовая работа по курсу «Планирование и проектирование организаций» является самостоятельной работой студента. Ее цель закрепить знания, привить навыки планирования и проектирования различных переменных организации. В процессе работы студент должен осмыслить проблемы устройства современных организаций, менеджмента, определить возможность использования передового зарубежного и российского опыта в области проектирования и планирования применительно к своей организации, проявить способность к системному анализу развития организации.

***Выбор темы курсовой работы.***

Студент работает с материалами конкретной организации, о которой у него имеется достаточная информация. Основное требование – возможность исследования организации как целостной системы.

На основе анализа информации об организации, студент выявляет проблемы и проектирует нормативную систему управления, обосновывает рекомендации по осуществлению организационных изменений, составляет план развития.

Название курсовой работы может быть следующим:

«Проект организационного развития на примере …(название организации)».

Или «Планирование и проектирование адаптивной системы управления на примере …(название организации)».

***Исходные данные для выполнения курсовой работы.***

Для выполнения курсовой работы необходимо собрать следующие исходные данные:

*1. Общая характеристика предприятия:* основное направление деятельности;характер деятельности (коммерческий, некоммерческий);форма собственности; основные виды выпускаемой продукции или оказываемых услуг; численность персонала.

*2. Данные о внутренней среде организации:* цели организации, задачи, которые решаются для их достижения; планы развития,основные технологии, используемые в организации;структура организации;качественно-количественный состав и структура персонала, информация о системе мотивации, организационной культуре, стиле и методах управления, проблемах организации.

*3. Данные о внешней среде организации:* основные потребители продукции или услуг; организации - конкуренты; основные поставщики (сырья, материалов, финансовых и трудовых ресурсов, информации и т.п.); партнеры, контролирующие организации и т.п.

***Структура курсовой работы***

Курсовая работа состоит из введения, двух глав, заключения и списка использованных источников, приложений.

*Введение* (обоснование выбранной темы, ее актуальность, краткая характеристика целей, задач, структуры курсовой работы и ее источниковой базы).

Глава 1 Анализ внутренней и внешней среды организации

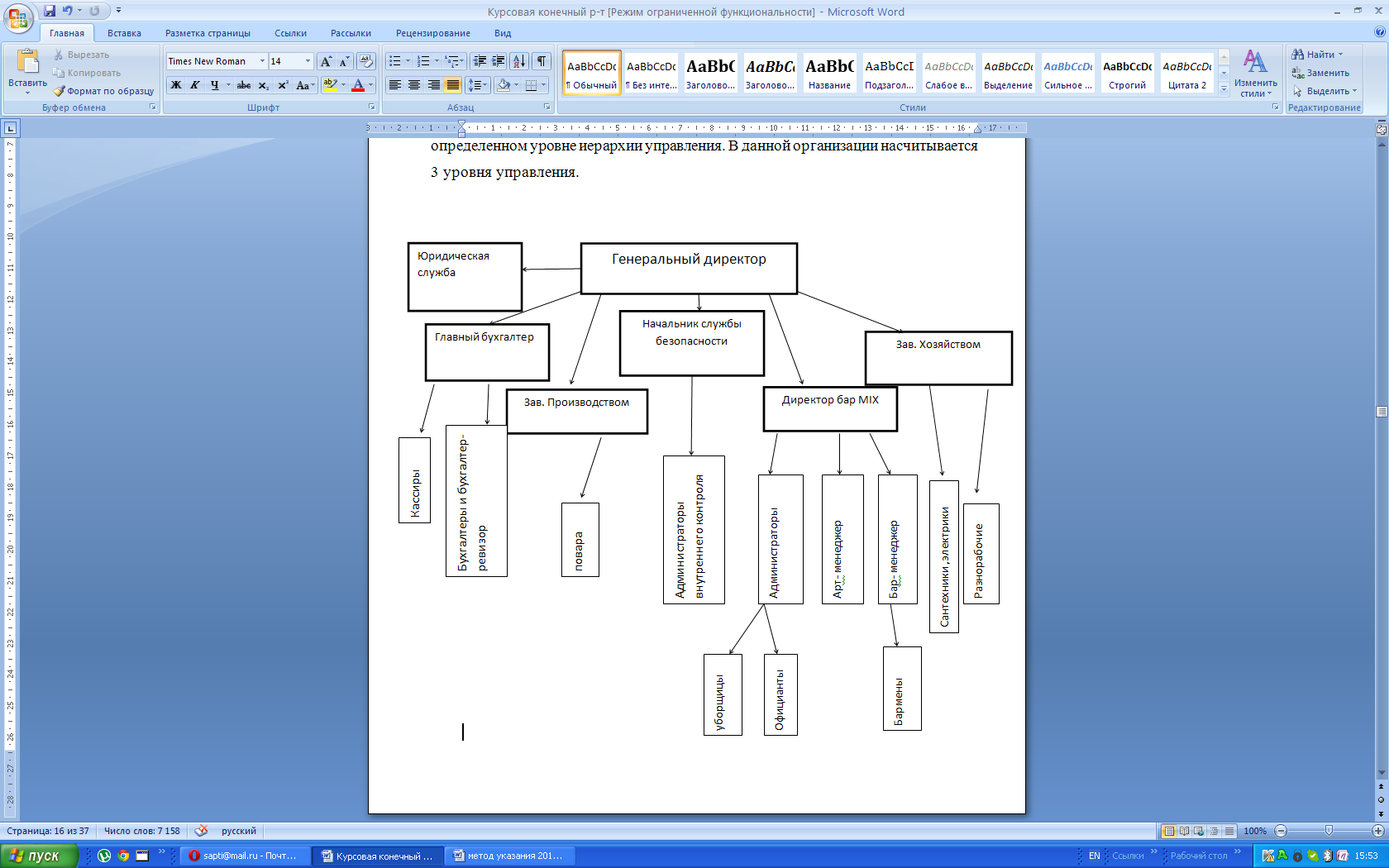
1.1 Общая характеристика организации (местонахождение, основное направление деятельности, характер деятельности,форма собственности, основные виды выпускаемой продукции или оказываемых услуг, история развития организации, определение этапа жизненного цикла организации, численность персонала).

1.2 Внутренняя среда организации (анализ информации о целях деятельности организации, задачах, планах, основных технологиях, используемых в организации; *нарисовать схему организационной* структуры управления (далее ОСУ), определить ее вид, выявить недостатки и преимущества (характеристика, преимущества и недостатки организационных структур управления даны в приложении А); дать оценку персоналу, описать систему мотивации, организационную культуру, применяемые методы работы, выявить проблемы организации).

**Методические рекомендации для проведения анализа ОСУ.**

1. Определить (посчитать) число звеньев и уровней в ОСУ, соотнести их с масштабом организации, количеством персонала, дать оценку.
2. Определить и проанализировать сферу контроля для всех руководителей (линейных и функциональных).
3. Определить тип ОСУ, выявить преимущества и недостатки, опираясь на учебную литературу по теории организации или менеджменту.
4. Разработать предложения по совершенствованию ОСУ с их обоснованием.
5. Выявить возможные препятствия в воплощении ваших рекомендаций по совершенствованию ОСУ.

На рисунке 3.1.1. представлен пример анализа ОСУ развлекательного комплекса Casual bar «Mix».



*Рис.3.1.1. Схема структуры управления кафе Casual bar «Mix»*

В представленной схеме ОСУ 7 звеньев, 3 уровня управления. В качестве звена управления может выступать отдельное подразделение, выполняющее часть функции управления, всю функцию управления или совокупность функций управления, а также руководители. В данной организации их насчитывается семь: генеральный директор, юридическая служба, директор «Bar MIX», главный бухгалтер, начальник службы безопасности, заведующий производством и заведующий хозяйством.

Уровни управления – это совокупность звеньев, находящихся на определенном уровне иерархии управления. В данной организации насчитывается 3 уровня управления. Первый уровень – это генеральный директор, второй – его заместители и функциональные руководители; и третий уровень – это руководители низовых звеньев и их подчиненные (например: бар-менеджер и подчиненные ему бармены, или администраторы и подчиненные им официанты и уборщицы).

Всего в организации 48 человек, из них 10 человек, осуществляют функции управления на разных уровнях.

Сфера контроля для высшего звена управления составляет 7 человек, что не превышает допустимой нормой согласно теории управления. Для всех других линейных и функциональных руководителей сфера контроля также не нарушена.

Данная структура относится к типу линейно-функциональной. Ее преимуществами являются:

- стимулирование деловой и профессиональной специализации в условиях этой структуры управления;

- уменьшение дублирования усилий в функциональных областях;

- возможность привлечения консультантов и экспертов.

К недостаткам можно отнести:

- возможность возникновения противоречий между целями структурных подразделений и организации в целом;

- отсутствие гибкости и динамичности;

- недостаточно четкая ответственность;

- информационная перегрузка ключевых фигур в руководстве организации.

В ОСУ существенных недостатков не выявлено, но с учетом этапа развития жизненного цикла организации можно предложить введение должности маркетолога, который будет подчинятся Директору.

К кандидатам на должность маркетолога предъявляются следующие требования:

1) высшее профильное образование, а так же к вниманию могут приниматься заявки кандидатов, получивших образование по укрупнённой группе специальностей «Экономика и управление»;

2) владение иностранным языком приветствуется;

3) знание особенностей исследуемого рынка;

4) умение заниматься аналитической работой, собирать и обрабатывать статистические данные, составлять отчеты;

5) уверенное владение ПК и офисной техникой;

6) умение грамотно излагать свои мысли в устной и письменной форме;

7) коммуникабельность и стрессоустойчивость.

Должностные обязанности маркетолога являются весьма серьёзными и ответственными и среди них, возможно, выделить следующие:

1) мониторинг и анализ текущей ситуации на рынке. Составление прогнозов развития рынка;

2) составление рекомендаций по повышению продаж и узнаваемости бренда;

3) написание статей, пресс-релизов и их публикация в профильных СМИ;

4) участие в выставках и конференциях;

5) поддержка и развитие интернет-сайтов (как правило, консультативного характера);

6) на основе результатов маркетинговых исследований разрабатывает общую стратегию маркетинга компании;

7) проводит категоризацию и выявляет приоритетные группы потенциальных потребителей для разработки мероприятий, способствующих расширению рынка продаж товаров и услуг;

8) разрабатывает предложения по индивидуализации товаров для передачи информации производителям или самостоятельному приданию товарам индивидуализирующих характеристик;

9) поддерживает связь с рынком с помощью рекламы, службы информации для информирования потребителей и продвижения товаров; организует разработку стратегии рекламных мероприятий;

10) разрабатывает меры по стимулированию продаж;

11) готовит предложения по формированию фирменного стиля предприятия и фирменного оформления рекламной продукции;

12) анализирует эффективность проведения маркетинговых мероприятий; наблюдает за маркетинговыми кампаниями конкурентов, анализирует их, вносит коррективы в маркетинговые мероприятия компании.

Введение данной штатной единицы весьма уместно на данном этапе развития организации, а так же данные преобразования экономически обоснованы, так как затраты связанные с привлечением специалиста и оплатой заработной платы в последствии могут быть окуплены за счёт повышенной прибыли.

1.3 Внешняя среда организации (анализ и оценка информации о потребителях, конкурентах; поставщиках, партнерах, о влиянии экономики страны и региона на организацию, о значимости социально-культурных, географических, политических и других факторах, влияющих на развитие организации. Необходимо составить профиль среды организации.

**Методические указания по составлению профиля среды организации.** С помощью метода профиля среды удается оценить относительную значимость для организации отдельных факторов внешней среды.

Метод составления профиля среды заключается в следующем. В таблицу профиля среды (см. табл. 3.1.1) выписываются отдельные факторы внешней среды, которые влияют на организацию. Каждому из факторов экспертным образом дается оценка.

*Таблица 3.1.1*

**Профиль среды организации**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Факторы внешней среды | Важность для отрасли  А | Влияние на организацию  В | Направленность влияния  С | Степень важности  Д |
| 1…3 | 0…3 | +1, -1 | Д= А\*В\*С |
| Конкуренты |  |  |  |  |
| Потребители |  |  |  |  |
| Законы и политические изменения |  |  |  |  |
| СМИ |  |  |  |  |
| Поставщики |  |  |  |  |
| Международные события |  |  |  |  |

Оценка факторов внешней среды проводиться по следующей шкале:

*оценка его важности для отрасли по шкале:*

3 – сильное значение, 2 – умеренное значение, 1 – слабое значение;

*оценка его влияния на организацию (систему) по шкале:*

3 – сильное влияние, 2 – умеренное влияние, 1 – слабое вли­яние, 0 – отсутствие влияния;

*оценка направленности влияния по шкале:*

+1 (плюс) – позитивная направленность, - 1(минус) – негативная направ­ленность.

Далее все три экспертные оценки перемножаются, и получается интегральная оценка, показывающая степень важности фактора для организации. По этой оценке руководство может заключить, какие из факторов среды имеют относительно более важное, какой фактор имеет положительное или отрицательное воздействие, на что в первую очередь стоит обратить внимание. Пример составления профиля среды организации для коммерческого банка представлен в табл. 3.1.2.

*Таблица 3.1.2*

**Профиль среды для коммерческого банка (на период 2015 г.)**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Факторы внешней среды | Важность для отрасли А | Влияние на организацию  В | Направленность влияния  С | Степень важности  Д |
| 1…3 | 0…3 | +1, -1 | А\*В\*С |
| Конкуренты | 2 | 3 | +1 | +4 |
| Потребители | 3 | 3 | +1 | +9 |
| Законы и политические изменения | 3 | 3 | -1 | -9 |
| СМИ | 1 | 2 | +1 | +2 |

Анализ данных табл. 3.1.2. свидетельствует, что самым важным и опасным фактором развития для банка являются политические изменения и законодательное регулирование банковской сферы в связи с нестабильной международной ситуацией. Важным фактором являются и потребители, от которых напрямую зависит функционирование и работа банка. Менее значимыми факторами являются конкуренты и СМИ.

Глава 2 Проект организационного развития

2.1 Цели и задачи проектирования (описание проблемной ситуации по результатам анализа главы 1, постановка целей и задач проекта, обоснование метода проектирования.

**Методические указания по обоснованию метода организационного проектирования.**

Проектирование организационных структур управления осуществляется на основе следующих основных взаимодополняющих методов:

1) аналогий;

2) экспертно-аналитический;

3) структуризации целей;

4) организационного моделирования.[[5]](#footnote-5)

*Метод аналогий* состоит в применении организационных форм и механизмов управления, которые определяли себя в организациях со сходными организационными характерами (целями, типом технологий, спецификой организационного окружения, размером и т.п.), по отношению к проектируемой организации.

*Экспертно-аналитический метод* состоит в обследовании и аналитическом изучении организации, проводимыми квалифицированными специалистами с привлечением ее руководителей и работников с тем, чтобы выявлять специфические особенности, проблемы в работе аппарата управления, а так же выработать рациональные рекомендации по его формированию или перестройки, исходя из количественных оценок эффективности организационной структуры, рациональных принципов управления, заключений экспертов, а так же обобщения и анализа наиболее передовых тенденции в области организаций управления.

*Метод структуризации цели* предусматривает выработку системы цели организации и последующий анализ организационных структур с точки зрения их соответствия системе цели. При его использовании выполняются следующие этапы:

1. Разработка системы целей, представляющие собой структурную основу для увязки всех видов организационной деятельности, исходя из конечных результатов.
2. Экспертный анализ предполагаемых вариантов организационной структуры с точки зрения организационной обеспеченности, достижения каждой из цели, устанавливаемых к каждому подразделению, определение отношений руководства, подчинения, кооперации подразделений, исходя из взаимосвязей их целей.
3. Составление карт прав и ответственности за достижение цели, как для отдельных подразделений, так и по комплексным межфункциональных видам деятельности, где регламентируется сфера ответственности (продукция, ресурсы, рабочая сила, производственные и управленческие процессы, информация).

*Метод организационного моделирования* представляет собой разработку формализованных математических, графических, машинных и других отображений распределения полномочий и ответственности в организации, являющихся базой для построения, анализа и оценки различных вариантов организационных структур по взаимосвязи их переменных. Можно назвать несколько основных типов организационных моделей:

- математико-кибернетические модели иерархических управленческих структур, описывающие организационные связи и отношения в виде системы математических уравнений и неравенств или же с помощью машинных имитационных языков (примером могут служить модели многоступенчатой оптимизации; модели системной индустриальной динамики и др.);

- графо-аналитические модели организационных систем, представляющие собой сетевые, матричные и другие табличные и графические отображения распределения функций, полномочий, ответственности, организационных связей. Они дают возможность анализировать их направленность, характер, причины возникновения, оценивать различные варианты группировки взаимосвязанных видов деятельности в однородных подразделениях, «проигрывать» варианты распределения прав и ответственности между разными управлениями руководства. Примерами могут служить описание материальных, информационных, денежных потоков совместно с управленческими действиями; матрицы распределения полномочий и ответственности; таблицы коэффициентов связей между функциями производства и управления;

- натуральные модели организационных структур и процессов, заключающиеся в оценке их функционирования в реальных организационных условиях. К ним относятся организационные эксперименты – заранее спланированные и контролируемые перестройки структур и процессов в реальных организациях; лабораторные эксперименты – искусственно созданные ситуации принятия решений и организационного поведения, сходные с реальными организационными условиями; управленческие игры-действия практических работников (участников игр), основанные на заранее установленных правилах с оценкой их текущих и долгосрочных последствий;

- математико-статистические модели зависимостей между исходными факторами организационных систем и характеристиками организационных структур. Они построены на основе сбора, анализа и обработки эмпирических данных об организациях, функционирующих в сопоставимых условиях. Примерами могут служить регрессивные модели зависимости численности ИТР и служащих от производственно-технологических характеристик организации; зависимости показателей специализации, централизации, стандартизации управленческих работ от типа организационных задач и других характеристик.

Процесс проектирования организационной структуры и системы управления в целом должен быть основан на совместном использовании охарактеризованных выше методов.

На стадиях композиции и структуризации наибольшее значение имеют метод структуризации целей, экспертно-аналитический метод, а также выявление и анализ организационных прототипов. Более формализованные методы должны быть использованы для углубленной проработки организационных форм и механизмов отдельных подсистем на стадии регламентации.

Для проектирования организационных структур новых организаций преимущественно используются формально-аналитические методы и модели, для совершенствования действующих организаций – методы диагностических обследований и экспертного изучения организационной системы. Выбор метода решения той или иной организационной проблемы зависит от ее характера, а так же от возможностей для проведения соответствующего исследования, определяемых наличием его методики, необходимой информации, а так же квалификацией разработчиков системы и сроками представления рекомендаций. Многосторонность организационного механизма не позволяет использовать однозначные методы – формальные, либо неформальные. Необходимо исходить из сочетания научных методов и принципов формирования структур (системного подхода, программно-целевого управления, организационного моделирования) с экспертно-аналитической работой, изучением отечественного и зарубежного опыта.

2.2 Разработка нормативной организационной структуры (необходимо обосновать и нарисовать схему обновленной ОСУ, описать требования к составу и структуре персонала в т.ч. к руководящим и новым работникам, если такие появятся в результате предложенных преобразований).

2.3. Анализ факторов, влияющих на проектирование (необходимо выявить и проанализировать значимость факторов внешней и внутренней среды, влияющих на вводимые преобразования. Необходимо составить таблицу SWOT-анализа. Основное требование – учесть и проанализировать все факторы внутренней и внешней среды, которые могут помешать или содействовать разработке проектируемой системы управления.

**Методические рекомендации по проведению SWOT-анализа организации.** Для эффективного управления, грамотного планирования и проектирования организации, необходимо проводить анализ и мониторинг факторов внешней и внутренней среды.

Внешняя и внутренняя среда является необходимым условием существования организации. Поэтому функционирование и развитие предприятия определяется уровнем знания об окружающей и внутренней средах. Они могут содержать как благоприятные параметры, так и включающая неблагоприятные факторы. Благоприятные параметры воспринимаются как возможности развития, повышения эффективности и т. д., а неблагоприятные – как угрозы. Универсальным методом исследования факторов внутренней и внешней среды является **SWOT-анализ.**

Аббревиатура метода происходит от английских слов: Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats, что в переводе означает: силы – слабости – возможности – угрозы.

Одни сильные стороны системы более важны, чем другие. Они могут быть использованы для формирования стратегии. В то же время сильная стратегия должна быть направлена на устранение слабых сторон.

Возможности заключаются в предоставляемых внешней средой условиях деятельности и проявляются в использовании сильных сторон организации и укреплении слабых.

Угрозы проявляются в разных сферах: в демографических изменениях; экономической ситуации; экологической ситуации; в политических переменах в стране и мире т. д.

Анализ сильных и слабых сторон дает возможность установить связь между потенциалом и проблемами организации, с одной стороны, а с другой – установить связи между ее сильными и слабыми сторонами, что позволяет найти варианты успешного существования и определить перспективы развития социальной системы.

Слабые стороны организации могут корениться в следующем:

- в отсутствии четкого видения перспектив развития и в устаревших методах управления;

- в недостатке умений и таланта у лиц, принимающих решения, и низкой реализуемости принимаемых решений;

- в недостаточной квалификации исполнителей;

- в значительном дефиците денежных средств;

- в недостаточном имидже организации;

- в неудовлетворительной информационной работе.

Возможные сильные стороны:

- географическое местоположение;

- улучшение экономической ситуации;

- развитие связей с поставщиками и потребителями;

- сотрудничество и научными и образовательными учреждениями;

- инвестиции в развитие организации и др.

Более подробную структуру параметров внешней и внутренней среды можно посмотреть на рисунках 3.1.2-3.1.5. Матрица SWOT имеет следующий вид (табл.3.1.3).

*Таблица 3.1.3*

**Матрица SWOT-анализа**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Возможности  1…  2…..  3….. | Угрозы  1…  2…..  3….. |
| Сильные стороны  1.…  2…..  3….. | Поле «Сил и возможностей»  *Разрабатываются и вписываются конкретные предложения и стратегии развития организации* | Поле «Сил и угроз»  *Разрабатываются и вписываются конкретные предложения и стратегии развития организации* |
| Слабые стороны  1…  2…..  3….. | Поле «Слабых сторон и возможностей»  *Разрабатываются и вписываются конкретные предложения и стратегии развития организации* | Поле «Слабых сторон и угроз»  *Разрабатываются и вписываются конкретные предложения и стратегии развития организации* |

Слева выделяются два раздела (сильные стороны, слабые стороны), в которые соответственно вносятся все выявленные на первом этапе анализа сильные и слабые стороны организации. В верхней части матрицы также выделяются два раздела (возможности и угрозы), в которые вносятся все выявленные возможности и угрозы внешней среды.

На пересечении разделов образуется четыре поля: поле «СИВ» (сила и возможности); поле «СИУ» (сила и угрозы); поле «СЛВ» (слабость и возможности); поле «СЛУ» (слабость и угрозы). На каждом из данных полей исследователь должен рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии поведения организации.

В отношении тех пар, которые были выбраны с поля «СИВ», следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон организации для того, чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде.

Пары, которые оказались на поле «СЛВ», стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости.

Если пара находится на поле «СИУ», то стратегия должна предполагать использование силы организации для устранения угроз.

Наконец, для пар, находящихся на поле «СЛУ», организация должна вырабатывать такую стратегию, которая позволилабы ей как избавиться от слабости, так и попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу.

Вырабатывая стратегии, следует помнить, что возможное, угрозы могут переходить в свою противоположность. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент. Или наоборот, удачно предотвращенная угроза может создать у организаций дополнительную сильную сторону том случае, если конкуренты не устранили эту же угрозу.

В табл. 3.1.4 приведен пример составления матрицы SWOT-анализа для промышленного предприятия.



*Рис. 3.1.2*. Структура параметров ближней внешней среды



*Рис.3.1.3*. Анализа параметров дальней внешней среды организации



*Рис. 3.1.4.* Структура эффективности ресурсной составляющей организации



*Рис. 3.1.5.* Структура параметров менеджмента в организации

*Таблица 3.1.4*

**Матрица SWOT-анализа для среднего промышленного предприятия**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Возможности   1. Кредит 2. Сотрудничество с НИИ | Угрозы   1. Повышение налогов 2. Конкуренты с новыми технологиями |
| Сильные стороны   1. Развитая организационная культура 2. Высокий профессионализм персонала | Поле «Сил и Возможностей»  1.Участие в мероприятиях НИИ.  2. Использовать базу НИИ для апробации новых технологий и продуктов | Поле «Сил и угроз»  Использовать кадровый и потенциал для внедрения новой продукции и современных технологий |
| Слабые стороны  1. Износ оборудования  2.Несовершенная ОСУ | Поле «Слабых сторон и Возможностей»  1.Использовать кредит на обновление оборудования 2.Активное сотрудничество с НИИ по вопросам корректировки системы управления и внедрения нововведений | Поле «Слабых сторон и угроз»  Эффективно использовать кредит, четкий финансово-экономический контроль, мониторинг внешней среды, бенчмаркинг |

2.4. План организационного развития (в этом параграфе нужно составить организационный план по предлагаемым мероприятиям (организационно-структурным, социальным, экономическим, производственным, технологическим, инженерно-техническим и др.), спрогнозировать возможные трудности, определить сроки, ответственных лиц, дать рекомендации по преодолению сопротивления переменам). План организационного развития составляется в виде таблицы, которая может включать разные разделы, в зависимости от типа организации и планируемых преобразований (см. табл. 3.1.5).

*Таблица 3.1.5*

**Примерная форма плана**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| *Мероприятие* | *Сроки, ресурсы* | *Ответственные* | *Ожидаемый результат* | *Трудности* |
| План организационно-структурных мероприятий | | | | |
| 1…. |  |  |  |  |
| 2…. |  |  |  |  |
| 3…. |  |  |  |  |
| План социальных мероприятий | | | | |
| 1…. |  |  |  |  |
| 2…. |  |  |  |  |
| 3…. |  |  |  |  |
| План финансово-экономических мероприятий | | | | |
| 1…. |  |  |  |  |
| 2…. |  |  |  |  |
| 3… |  |  |  |  |
| План производственных и инженерно-технических мероприятий | | | | |
| 1…. |  |  |  |  |
| 2…. |  |  |  |  |
| 3…. |  |  |  |  |

В конце параграфа необходимо определить эффективность предлагаемых преобразований.

**Методические** **рекомендации по оценке эффективности организационных проектов.**

Показатели, используемые при оценке эффективности организационных проектов можно разделить на 4 группы.

* 1. *Группа показателей, характеризующих эффективность системы управления, выражающихся через конечные результаты деятельности организации.* Это могут быть:

а) объем выпускаемой продукции;

б) прибыль;

в) повышение или снижение себестоимости;

г) качество продукции;

д) сроки внедрения нововведений.

*2) Группа показателей, характеризующих содержание и организацию процесса управления*, а именно:

а) расходы на содержание аппарата управления;

б) подготовку и переподготовку управленческих кадров

в) расходы на исследовательские проекты в системе управления.

Также к нормативным характеристикам аппарата управления могут быть отнесены следующие: производительность, гибкость, оперативность, надежность.

Производительность аппарата управления может определяться, в частности, как количество произведенной организацией конечной продукции или объем выработанной в процессе управления информации, приходящийся на одного работника, занятого в аппарате управления.

Гибкость характеризует свойство органов аппарата управления. Менять в соответствии с возникающими задачами свою роль в процессе принятия решений и налаживать новые связи, не нарушать присущей данной структуре упорядоченности отношений.

Оперативность принятия управленческих решений характеризует своевременность выявления и решения управленческих проблем, которая обеспечивает максимальное достижение поставленных целей при сохранении устойчивости налаженных производственных и обеспечивающих процессов.

Надежность аппарата управления в целом характеризуется его безотказным (соответствующим поставленным целям) функционированием. Если считать качество определения целей и постановки проблем достаточным, то надежность аппарата управления может относительно полно характеризоваться его исполнительностью, т. е. способностью обеспечивать выполнение заданий в рамках установленных сроков и выделенных ресурсов;

3) *Группа показателей, характеризующих рациональность организационной структуры управления и ее технико-организационный уровень:*

а) звенность системы управления;

б) уровень централизации функций управления;

в) принятые нормы управляемости;

г) сбалансированность прав и ответственности.

4) *Социальные показатели эффективности организационных проектов:*

а) текучесть кадров;

б) социально-психологический климат, уровень напряженности и конфликтности;

в) степень восприятия и адаптации трудового коллектива к нововведениям.

***Заключение*** содержит информацию о полученных результатах, навыков, умений, трудностей в ходе выполнения курсовой работы, а также выявленные особенности проектирования и планирования выбранной сферы и объекта исследования.

***Список используемой литературы*** заключает в себе необходимые источники теоретического плана, учебно-методические пособия, нормативные и отчетные документы организации, законы РФ, нормативные документы региональных и местных органов власти. Список литературы должен содержать не менее 10 источников.

***Приложения*** (можно помещать нормативные документы организации, устав, большие таблицы, план организации и др. документы, на которые имеются ссылки по тексту курсовой работы).

3.2 Глоссарий

**Бенчмаркинг –** особая управленческая процедура, которая состоит в том, что в практику работы организации внедряются технологии, стандарты и методы работы лучших организаций – аналогов, которые выявляются в процессе систематического исследования (мониторинга).

**Внешняя среда организации** – это факторы окружающей среды, оказывающие непосредственное или косвенное влияние на развитие организации. К ним относят конкурентов, потребителей, поставщиков ресурсов, научно-технический прогресс, состояние экономики региона и страны, политические изменения, социально-культурную среду, СМИ и др.

**Внутренняя среда организации** – это внутренние переменные организации, которые обеспечивают ее развитие и устойчивость изнутри. К ним относят персонал, структуру управления, используемые технологии, цели, задачи, организационную культуру и др.

**Диапазон контроля** (**охват контролем, сфера контроля**) - число подчиненных людей у конкретного руководителя. Согласно теории управления диапазон контроля у высшего звена управления составляет 3-7 человек, у среднего – 5-12 человек, у нижнего уровня - 12-40 человек. Значительное превышение указанных норм ухудшает работу организации в целом.

**Жизненный цикл организации** - предсказуемые изменения состояния организации в течение определенного времени*.* Согласно концепции жизненного цикла все организации последовательно проходят три основные фазы: становления, развития и угасания.

**Инновация** – нововведение в области техники, технологии, организации труда, основанное на использовании достижений науки и передового опыта.

**Календарное планирование** заключается в планирование объемов работ, загрузки подразделений и исполнителей, построении календарных графиков проведения работ по отдельным исполнителям, подразделениям, проектам.

**Стратегическое планирование** состоит в определении миссии организации, формировании системы целей деятельности, как правило, ориентировано на период 5 лет и более. Основной принцип стратегического планирования – адаптивность, что предполагает наличие альтернативного плана и стратегии, на которые переходит организация. Это реакция организации на перемены, происходящие во внутреннем и внешнем окружении.

**Корректировка структуры управления** представляет собой ряд мероприятий и незначительные изменения существующей системы управления.

**Метод аналогий** – метод проектирования, который состоит в применении организационных форм и механизмов управления, которые определяли себя в организациях со сходными организационными характерами (целями, типом технологий, спецификой организационного окружения, размером и т.п.), по отношению к проектируемой организации.

**Метод организационного моделирования** представляет собой разработку формализованных математических, графических, машинных и других отображений распределения полномочий и ответственности в организации, являющихся базой для построения, анализа и оценки различных вариантов организационных структур по взаимосвязи их переменных.

**Метод структуризации целей** – как метод организационного проектирования предусматривает выработку системы цели организации и последующий анализ организационных структур с точки зрения их соответствия системе цели.

**Организационная структура управления (ОСУ)** – совокупность подразделений между которыми установлена система взаимосвязей, призванная обеспечить реализацию различных видов работ, функций для достижения целей организации.

**Организационное проектирование** – это обособленная сфера управленческой деятельности, заключающаяся в разработке и внедрении организационных проектов.

**Организационные коммуникации** – социальное взаимодействие между двумя и более людьми путем непосредственного общения и обмена информацией с использованием соответствующих средств.

**Организационный проект –** проект организации системы управления, разработанный на основании заранее заданных критериев его эффективности и позволяющий обеспечивать достижение поставленных перед организацией целей.

**Оригинальное проектирование –** проект организации, в максимальной степени учитывающий ее особенности и ориентированы на создание индивидуальных проектов.

**План** – это документ, который содержит систему показателей и комплекс различных мероприятий по решению социально-экономических задач. В нем отражаются цели, приоритеты, ресурсы, источники их обеспечения, порядок и сроки выполнения.

**Планирование** (буквально составление плана) – это процесс предвидения и выработки менеджерами рациональных решений, для осуществления действий, направленных на достижение целей, обеспечивающих эффективное функционирование организации.

**Балансовые способы планирования –** основываются на взаимной увязке ресурсов организации. Они реализуются через составление системы балансов: материально-вещественных, стоимостных и трудовых.

**Нормативные способы планирования –** в основу плановых заданий за определенный период закладывают нормы затрат различных ресурсов на единицу продукции. Эти способы используют как самостоятельно, так и в качестве вспомогательных к балансовым.

**Оптимизационные способы планирования –** используются при разработке планов исходя из целей, а не ресурсов и строятся на основе различного рода моделей. К простейшим моделям относятся статистические. С их помощью можно, с определенной степенью вероятности, прогнозировать будущие доходы, осуществлять другие финансовые расчеты. Именно в области финансового планирования статистические модели находят наиболее широкое применение. Модели, основанные на использовании методов линейного программирования, помогают по заданному критерию выбрать наиболее оптимальный вариант. Поиск оптимального решения задач осуществляется путем итераций, т.е. последовательного перехода от одного решения к другому, улучшающему предыдущее.

**Долгосрочные планы** – планы на период свыше пяти лет, ориентированные на планы *целей.* Они представляют собой набор качественных и количественных характеристик желаемого состояния объекта управления и его отдельных элементов в будущем. В рамках планов эти цели согласовываются и определенным образом ранжируются по тому или иному принципу, однако никогда не связываются ни с конкретным способом достижения, ни с необходимыми для этого ресурсами. Планы-цели используются там, где очень велика неопределенность будущего;

**Среднесрочные планы** – от года до пяти лет, ориентированные на разработку *программ развития*.

**Краткосрочные планы** – до года, ориентированные на разработку *бюджетов* (сетевых графиков и т.д.). Разновидностью краткосрочных планов являются также *оперативные планы*, составляемые на срок от одной смены до одного месяца.

**Продуктово-тематическое** **планирование** – заключается в формировании плана развития организации, определяющего мероприятия по обновлению продукции, совершенствованию технологии и организации производства.

**Ресурсное планирование –** включает расчеты материальных, трудовых, и финансовых ресурсов, необходимых для выполнения заданий, а также оценку экономических результатов и эффективности деятельности организации.

**Проектирование** происходит *от лат. "projectus"* – брошенный вперед; это – деятельность, результатом которой является научно-обоснованное определение вариантов развития новых процессов, объектов и явлений.

**Проектирование –** процесс создания проекта, прототипа, прообраза предполагаемого или возможного объекта, состояния ( буквально составлять проект).

**Проектирование** (в технике) – разработка проектной, конструкторской и другой технической документации, предназначенной для осуществления: строительства, создания новых видов и образцов. В процессе проектирования выполняются технические и экономические расчёты, схемы, графики, пояснительные записки, сметы, калькуляции и описания.

**Организационное проектирование** – это проектирование новых организаций, структурное преобразование или оптимизация деятельности уже существующих организаций, а также формирование их организационных структур.

**Проектирование организации –** это процесс создания прообраза будущей организации, постоянный поиск наиболее эффективного сочетания организационных переменных.

**Регламентация организационной структуры –** предусматривает разработку количественных характеристик аппарата управления и процедур управленческой деятельности

**Реорганизация** – преобразование, переустройство организационной структуры управления предприятием, при сохранении основных средств и производственного потенциала предприятия. Согласно ГК РФ выделяют следующие формы реорганизации: слияние, разделение, преобразование, выделение, присоединение.

**Синергия** (с лат. содружество) – существенное усиление или ослабления потенциала какой либо материальной системы. Результат работы системы может быть существенно больше или меньше простой суммы составляющих ее частей.

**Система** – это взаимосвязанные и взаимозависимые части, которые образуют единое целое и имеет свое предназначение.

**Тактическое планирование –** заключается в поиске и согласовании наиболее эффективных путей и средств реализации стратегий развития социально-экономической системы (организации).

**Типовое проектирование –** создание для каждого из компонентов системы законченного проектного решения, которое затем с некоторыми модификациями используется при проектировании организационной системы.

**Техническое задание –** является исходным документом для разработки проекта организации производства, труда и управления. В техническом задании должны быть отражены следующие положения:

1) основание для разработки организационного проекта;

2) цели разработки организационного проекта;

3) краткая характеристика предприятия;

4) результаты предпроектного обследования и анализа;

5) основные требования к проектируемой системе организации производства, труда и управления;

6) рекомендации по совершенствованию, преобразованию или построению новой системы организации производства, труда и управления;

7) технико-экономические результаты разработки и внедрения организационного проекта;

8) состав разделов организационного проекта;

9) содержание этапов проведения работы по организационному проектированию;

10) источники финансирования работ;

11) порядок приемки проекта;

12) источники информации для разработки проекта (методические и нормативные документы, источники информации о передовом опыте, теории и практике).

**Экспертно-аналитический метод проектирования –** состоит в обследовании и аналитическом изучении организации, проводимыми квалифицированными специалистами с привлечением ее руководителей и других работников.

**PEST-анализ** – метод исследования макроокружения. Аббревиатура PEST представляет собой сочетание первых букв четырех английских слов: Policy – политика, Economy – экономика, Society – социум (общество), Technology – технология.

**SWOT-анализ –** метод анализа внутренней и внешней среды организации (системы), который используется при разработке стратегического плана. Аббревиатура метода происходит от английских слов: Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats, что в переводе означает: силы – слабости – возможности – угрозы.

3.3 Рекомендуемые источники по разделу

Аистова М.Д. Реструктуризация предприятий: вопросы управления: Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразования / М.Д. Аистова. – М.: Альпина Паблишер, 2002. – 278с.

Акимова Т.А. Теория организации: учеб. пособие для вузов / Т.А. Акимова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 367 с.

Акофф Р. Планирование будущего корпорации / Р. Акофф. – М.: Прогресс, 1985. – 322 с.

Алексеев Н.В. Организационное проектирование в новой экономике / Н.В. Алексеев. – Санкт-Петербург: Бизнес-Академия, 2003. – 41 с.

Быкова А.А. Организационные структуры управления / АА. Быкова. – М.: ОЛМА-ПРЕССИнвест: институт экономических стратегий, 2003. – 169 с.(Успешный бизнес. Мастер-класс).

Виханский О.С. Менеджмент: учебник / О.С.Виханский, А.И. Наумов. – М.: Гардарики, 2000. – 528 с.

Воронин С.И. Организационное проектирование: учеб. пособие / С.И. Воронин. – Воронеж: Изд-во ВГТУ, 2001. – 105 с.

Иванова Т.Ю. Теория организации: учеб. пособие / Т.Ю. Иванова, С.И. Приходько. – Спб: Питер, 2006. – 269 с.

Лавров А.Ю. Теория организации: учебное пособие / А.Ю. Лавров. – Чита: Поиск, 2002. – 232 с.

Луков В.А. Социальное проектирование: учеб. пособие / В.А. Луков. – 8-е изд. – М. : Флинта, 2009. – 240 с.

Мазур И.И. Реструктуризация предприятий и компаний: учеб. пособие / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро. – М.: Экономика, 2001. – 466 с.

Мескон М. Основы менеджмента: Пер. с англ. / М. Мескон и др. – М.: Дело, 2003. – 800 с.

Мильнер Б. З. Теория организации: учебник / Б.З. Мильнер. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 560 с.

Основы теории управления: учеб.пособие / Под ред. В.Н. Парахиной, Л.И. Ушвицкого. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 560с.

Пригожин А.И. Методы развития организаций / А.И. Пригожин. – М.: МЦФЭР, 2003. – 178 с.

Райченко А.В. Прикладная организация / А.В. Райченко. – СПб: Питер, 2003. – 347 с.

Рогожин С.В. Теория организации. Учеб. пособие / С.В.Рогожин, Т.В. Рогожина. – М. Экзамен, 2005. – 320 с.

Сапожникова Т.И. Теория организации: учеб. пособие / Т.И. Сапожникова. – Чита: ЧитГТУ, 2008. – 201 с.

Смирнов Э.А. Основы теории организации: учеб. пособие для ВУЗов / Э.А. Смирнов. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 2008. – 375 с.

Смолкин А.М. Менеджмент: основы организации: учебник / А.М. Смолкин. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 248 с.

Соловьев В.С. Теория организации: учебно-методический комплекс / В.С. Соловьев. – Новосибирск: СибАГС, 2003. – 168 с.

Справочник экономиста-менеджера: В 2 ч. Ч.II / А. А. Рудычев [и др.]; под ред. А.А. Рудычева, А.М. Адамчука. – 2-е изд., перераб. и доп. – Старый Оскол: ТНТ, 2009. – 516 с.

Теория организации. Антология. Сост. В.Л. Семикова. – М.: Проспект, 2005. – 960 с.

Теория организации: учебник / под ред. В.Г. Алиева. – М.: Экономика, 2005. – 431 с.

Теория управления: учебник / под ред. Ю.В. Васильева, В.Н. Парахиной, Л.И. Ушвицкого. – 2-е изд., доп. - М.: Финансы и статистика, 2009. – 608 с.

Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: учебник / А.А. Томпсон. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 412 с.

Тренев В.Н. Управление человеческими ресурсами при реализации проектов: Методика и опыт / В. Н. Тренев, М. И. Магура, С. В. Леонтьев. – М.: ПРИОР, 2002. – 112 с.

Третьякова Е.П. Теория организации: учеб. пособие / Е.П. Третьякова. – М.: КНОРУС, 2009. – 224 с.

Тронин Ю.Н. Менеджмент и проектирование организаций / Ю.Н. Тронин, Ю.С. Масленченков. – М: Юнити-Дана, 2002. – 258 с.

Фокина Т.П. Теория организации и организационное проектирование / Т.П. Фокина. – Саратов, 2004. – 326 с.

Франчук В.И. Основы построения организационных систем. – М.: Экономика, 1991. – 422 с.

Фролов С.С. Социология организаций: учебник / С.С. Фролов. – М.: Гардарики, 2001. – 384 с.: илл.

Шмелева А.Н. Менеджмент: учеб. пособие / А.Н. Шмелева, В.Д. Дорофеев, Н.Ю.Шестопал. – М.: Инфра-М, 2008. – 250 с.

Штапаук С.С. Ситуационные модели организационного проектирования: монография / С.С. Штапаук, П.В. Кривуля. – Луганск: Изд-во «НОУЛИДЖ», 2009. – 280 с.

**4 Методические рекомендации по выполнению курсовой работы по дисциплине «Государственные и муниципальные финансы»**

4.1 Структура и содержание курсовой работы по дисциплине «Государственные и муниципальные финансы»

Целью дисциплины «Государственные и муниципальные финансы» является изучение теоретических и практических вопросов в области формирования, перераспределения и использования финансовых ресурсов государственных органов и органов местного самоуправления.

Задача дисциплины на основе изучения теории и практики финансового управления на различных уровнях государственного и муниципального управления:

- познакомить студентов с механизмами организации, планирования, прогнозирования финансов;

- раскрыть возможности для самостоятельного анализа финансовой информации, принятия решений;

- способствовать сознательному и целеустремленному приобретению будущими бакалаврами новых знаний и профессиональному росту;

- сформировать у студентов способности к повышению компетентности в оценке происходящих перемен на основе анализа конкретно – экономической, правовой и иной информации.

Учебный курс «Государственные и муниципальные финансы» входит в состав дисциплин профессионального цикла в раздел дисциплин по выбору студента вариативной части (В.3.18) и является для студентов одним из базовых для осуществления профессиональной деятельности. Дисциплина «Государственные и муниципальные финансы» взаимосвязана с дисциплиной «Государственное регулирование экономики» (Гуманитарный, социальный и экономический цикл, дисциплина вариативной части В.1.6), поскольку государственное регулирование экономики невозможно без решения финансовых аспектов деятельности органов управления. Студенты должны знать сущность, цели, основные принципы, направления, закономерности государственного регулирования экономики.

Взаимосвязь с дисциплиной «Экономическая теория» (Гуманитарный, социальный и экономический цикл, дисциплина базовой части цикла Б.1.4) заключается в том, что основные макроэкономические показатели являются основой для определения доходной и расходной части государственного и муниципального бюджета. В результате освоения дисциплины «Экономическая теория» студенты должны знать основные макроэкономические показатели и способы их оценки и расчета.

В результате освоения дисциплины формируются следующие компетенции обучающегося:

- определять приоритеты профессиональной деятельности, эффективно исполнять управленческие решения (ПК-2);

- выявлять проблемы, определять цели, оценивать альтернативы, выбирать оптимальный вариант решения, оценивать результаты и послед-ствия принятого управленческого решения (ПК-3);

- принимать решения в условиях неопределенности и рисков (ПК-4);

- определять социальные, политические, экономические закономерности и тенденции (ПК-16);

- готовить информационно-методические материалы по вопросам социально-экономического развития общества и деятельности органов власти (ПК-18);

- оценивать экономические, социальные, политические условия и последствия (результаты) осуществления государственных программ (ПК-44).

По итогам изучения дисциплины предусмотрено выполнение и защита курсовой работы.

Примерные темы курсовых работ по дисциплине «Государственные и муниципальные финансы»:

01. Сущность финансовой системы

02. Основные функции финансов

03. Функции финансов, связанные с регулированием денежного оборота

04. Структура системы финансов

05. История развития бюджетной системы РФ

06. Бюджетная система РФ и принципы ее построения

07. Организационно-правовые основы бюджетной системы России

08. Бюджетный федерализм зарубежных стран

09. Бюджетный федерализм в Германии

10. Бюджетный федерализм в Канаде

11. Бюджетный федерализм в России

12. Принципы бюджетного федерализма

13. Бюджетный процесс: правовые и организационные основы

14. Бюджетный процесс: основные этапы

15. Бюджетный процесс в зарубежных странах

16. Составление проектов бюджетов

17. Этапы формирования федерального бюджета

18. Бюджетное регулирование

19. Механизм бюджетного выравнивания

20. Зарубежный опыт бюджетного регулирования

21. Бюджетная классификация

22. Бюджетная классификация доходов бюджетов

23. Бюджетная классификация расходов бюджетов

24. Классификация источников финансирования дефицитов бюджета

25. Принципы исполнения бюджета в РФ

26. Принцип единства кассы

27. Формирование казначейской службы в России

28. Развитие финансовой системы России в XVII-XVIII вв.

29. Развитие финансовой системы России в XIX-XX вв.

30. Казначейская система исполнения бюджета в РФ

31. Организационные формы казначейского исполнения бюджета

32. Финансирование федеральных целевых программ

33. Финансирование региональных целевых программ

34. Финансирование муниципальных целевых программ

35. Сущность межбюджетных отношений

36. Финансовое обеспечение регионов через систему целевых программ и бюджетное планирование

37. Бюджеты исполнения (опыт США)

38. Смета целевого назначения (опыт США)

39. Система бюджетных фондов межбюджетного выравнивания

40. Региональное законодательство о межбюджетных отношениях

41. Межбюджетные трансферты

42. Современное состояние муниципальных финансов

43. Сопоставление потребностей муниципальных образований в бюджетных расходах

44. Местные финансы

45. Выравнивание уровня бюджетной обеспеченности поселений

46. Система местных финансов в США

47. Бюджетный контроль: сущность и значение

48. Финансовый контроль со стороны Министерства финансов РФ

49. Финансовый контроль со стороны Центрального банка

50. Финансовый контроль со стороны Счетной палаты

51. Бюджетный дефицит: его экономические и социальные последствия

52. Бюджетный профицит: его экономические и социальные последствия

53. Государственный и муниципальный кредит

54. Оценка кредитного рейтинга и инвестиционной привлекательности региона

55. Социально-экономическая сущность внебюджетных фондов

56. Классификация специальных фондов

57. Доходы и расходы специальных фондов

58. Внебюджетные фонды РФ

59. Инновационные внебюджетные фонды

60. Зарубежный опыт создания и развития инновационных внебюджетных фондов

61. Сущность и функции денег

62. Основы валютных отношений

63. Организация денежного обращения

64. Денежная масса и денежные агрегаты

65. Теории денег и инфляция

66. Валютное регулирование

67. Финансовые рынки.

68. Управление финансами

69. Налоговая система РФ

70. Налоговые системы зарубежных стран (на примере)

71. Сущность и функции кредита

72. Банковская система РФ

73. Заемные средства как финансовый рычаг

74. Денежно-кредитная политика: сущность, методы, инструменты

75. Коммерческие банки: задачи, функции, источники денежных средств

76. Экономическое содержание страхования

77. Структура страхового риска

78. Рынок страховых услуг

79. Основные направления финансовой политики в современных условиях

80. Бюджет и основные направления бюджетной политики в современных условиях

81. Бюджет муниципального образования

82. Проблемы формирования муниципальных бюджетов

83. Муниципальная собственность

84. Доходы муниципального образования на примере своего района, города.

85. Расходы муниципального образования на примере своего района, города.

86. Инвестиционный процесс в России на современном этапе

87. Проблемы межбюджетных отношений и пути их решения

88. Бюджетный Кодекс РФ – основа финансового регулирования

89. Налоговая система в России на современном этапе

90. Основы разграничения доходов и расходов и методы бюджетного регулирования

91. Бюджетные полномочия представительных и исполнительных органов власти

92. Федеральное казначейство как орган, осуществляющий исполнение федерального бюджета.

93. Инвестиции, предоставление кредитов и гарантий – новые формы бюджетного финансирования

94. Внебюджетные фонды и их значение в развитии общества

95. Финансы предприятий и управление ими

96. Система социальной защиты населения в России

97. Финансирование социально-культурной сферы на современном этапе

98. Финансирование жилищно-коммунальной сферы и пути ее формирования

99. Планирование финансов на предприятии, бюджетирование

В курсовую работу по дисциплине «Государственные и муниципальные финансы» рекомендуется включить следующие основные разделы: «СОДЕРЖАНИЕ», «ВВЕДЕНИЕ», «ЗАКЛЮЧЕНИЕ», «СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ», «ПРИЛОЖЕНИЕ» (по необходимости).

Основная часть должна содержать **две** главы, которые нужно разбить на 2-3 параграфа, в зависимости от сложности темы и имеющейся информации.

На наш взгляд, двух глав достаточно для того, чтобы студент смог убедительно показать владение материалом по исследуемому вопросу и способность анализировать и отбирать необходимую (релевантную) информацию.

Во введении обосновывается актуальность темы, приводится обзор работ по данной теме, определяются цель и задачи, объект и предмет курсовой работы, методы исследования.

**Пример:**

Актуальность темы. Финансовая устойчивость служит одной из характеристик стабильного положения организации. Она обусловлена стабильностью экономической среды, в которой осуществляется деятельность предприятия, и результатами его функционирования.

Финансовая устойчивость – это такое состояние финансовых ресурсов, их распределение и использование, которые обеспечивают развитие организации на основе роста прибыли и капитала при сохранении платежеспособности.

Анализ финансовой устойчивости представляет собой метод оценки и прогнозирования финансовой устойчивости предприятия, то есть это способ накопления, трансформации и использования информации финансового характера. Анализ финансовой устойчивости определяет насколько правильно предприятие управляло финансовыми ресурсами в течение определенного периода.

Финансовая устойчивость муниципального образования также выступает характеристикой его финансового состояния. Анализ финансовой устойчивости позволяет определить насколько эффективно органы местного самоуправления управляют имеющимися у них в наличии финансовыми ресурсами. Поэтому обеспечение финансовой устойчивости муниципального образования необходимо проводить, учитывая две важные позиции: наличие потенциала развития и необходимого для этого объема ресурсов и качество управления муниципальными финансами и экономикой муниципального образования в целом.

Финансовая устойчивость муниципального образования, являясь характеристикой его финансового состояния, оценивается через соотношение доходной и расходной частей.

Муниципальный район «Приаргунский район» – это муниципальное образование, состоящее из городских и сельских поселений, объединенных общей территорией, в границах которой местное самоуправление осуществляется в целях решения вопросов местного значения межпоселенческого характера населением непосредственно и (или) через органы местного самоуправления, которые могут осуществлять отдельные государственные полномочия, передаваемые органам местного самоуправления федеральными законами и законами Забайкальского края.

Выполнение этих полномочий обеспечивается финансовыми ресурсами, а финансовая устойчивость – показатель, позволяющий оценить возможности реализации полномочий органов власти местного самоуправления.

Данные положения непосредственно определяют актуальность темы курсовой работы.

**Пример.**

Цель работы состоит в изучении и анализе финансового планирования в бюджетных учреждениях на примере ФГОУ СПО «Читинский сельскохозяйственный техникум».

В соответствии с поставленной целью в данном исследовании решаются следующие задачи:

- определить роль образования в социально-экономическом развитии общества и рассмотреть теоретические основы финансового планирования в бюджетных учреждениях;

- показать действующую практику финансового планирования на примере ФГОУ СПО «Читинский сельскохозяйственный техникум»;

- выявить основные проблемы финансового обеспечения учреждений образования;

- разработать мероприятия по совершенствованию финансового планирования в бюджетных учреждениях на примере ФГОУ СПО «Читинский сельскохозяйственный техникум».

Объектом исследования является федеральное государственное образовательное учреждение среднего профессионального образования «Читинский сельскохозяйственный техникум».

Предметом исследования является система финансового планирования и управления в деятельности бюджетного учреждения.

Методы исследования**:** в работе использовались общенаучные методы – анализ и синтез, группировка, сравнение, системный подход.

**Пример.**

В России становление и развитие финансовой науки принято связывать с именами Ю. Крижанича (1617 - 1683), Г. Котошихина (ок. 1630 - 1667), И. Т. Посошкова (1665 - 1726), Н. И. Тургенева (1789 - 1871), М. Ф. Орлова (1788 - 1842), И. Я. Горлова (1814 - 1890), В. А. Лебедева (1833 - 1909), И. И. Янжула (1846 - 1914), И. Х. Озерова (1869 - 1942), С. И. Иловайского (1861 - 1912?), А. И. Буковецкого (1881 - 1972) и др. Сформировавшееся в России к концу XIX в. научное направление имело очевидную направленность на публичные союзы, главным образом государство. Что касается финансов предприятия, то еще в начале ХХ века какого-либо систематизированного изложения этого направления, которое оформится в так называемый «финансовый менеджмент» лишь после Второй мировой войны, попросту не существовало. Управление финансами на уровне предприятия осуществлялось на интуитивной основе, еще не сформировались значимые рынки капитала, по сути, не было транснациональных корпораций, не было необходимости в формализации процедур оценки инвестиционной и финансовой деятельности. Отдельные элементы управления финансами предприятия развивались в рамках бухгалтерского учета. Тем не менее, в России накануне революции 1917 г. существовали два самостоятельных направления – анализ баланса (в рамках балансоведения) и финансовые вычисления, - которые в настоящее время входят в состав ключевых разделов финансового менеджмента.

В годы советской власти в СССР разрабатывались в основном вопросы теории и практики государственных финансов. Систематизация вопросов управления финансами предприятий в русле неоклассической теории финансов началась в постсоветской России сравнительно недавно – в 90-е годы ХХ века.

**Пример.**

Так, А. Смит, Д. Рикардо и многие их последователи первоначально резко отрицательно относились к развитию государственного кредита. В государственных долгах они видели лишь крайнее средство, которым можно пользоваться при отсутствии других возможностей, например «для спасения существования или чести всего государства». По мнению Д. Рикардо, для страны выгоднее покрывать всякие чрезвычайные расходы, не исключая и расходов на ведение войн, за счет прямого увеличения налогов, чем прибегать к кредиту. Он считал, что население само должно нести бремя по погашению своих долгов, а не перекладывать их в виде налогов на последующие поколения. Однако уже в XVIII в. представители немецкой финансовой науки (Штейн, Дитцель, Небениус и др.) проводят мысль о том, что если государство крайне редко пользуется кредитом, то это свидетельствует о том, что оно «слишком много берет у современников, или же не стоит на высоте своих задач, т.е. недостаточно заботится об интересах населения».

*Первая глава* носит теоретический характер. Необходимо изложить историческую ретроспективу, теоретико-методологические основы, нормативно-правовые особенности того феномена, явления, процесса, системы и т.п., которые являются объектом и предметом исследования в курсовой работе. Важной характеристикой и оценкой работы студента является обязательное и правильное использование материалов со ссылками на источники (правила оформления ссылок и сносок смотри в 1.3.).

**Пример.**

Следует отметить, что представление о финансах, сущности финансовых отношений видоизменялось. Трансформация взглядов на экономическую категорию финансов с конца XVII до конца XX в. достаточно емко и компактно дана в работе С. Витте [[Витте С. Ю. Конспект лекций о народном и государственном хозяйстве. – Санкт-Петербург, 1912. – С. 416.]](http://www.vevivi.ru/best/Istoriya-vozniknoveniya-finansov-ref125150.html) Он пишет: «… с конца XVII века… под словом «финансы»… стали понимать всю совокупность государственного имущества и вообще состояние всего государственного хозяйства. В смысле всей совокупности материальных средств, имеющихся в распоряжении государства – его доходов, расходов и долгов, – понимается это слово и теперь. Таким образом, точнее науку о финансах можно определить как науку о способах наилучшего удовлетворения материальных потребностей государства».

Можно говорить о том, что изначально понятие «финансы» рассматривалось только в плоскости формирования, а в дальнейшем и использования денежных фондов для удовлетворения государственных нужд. Позднее эта экономическая категория получила название «публичные финансы», которые в настоящее время включают в себя государственные и местные финансы (финансы органов местного самоуправления).

**Пример.**

Отсутствие конкретности и однозначности трактовки понятийного аппарата на практике усложняет и искажает оценку финансовой устойчивости. До сих пор не выработан единый подход к определению сущности понятия «финансовое состояние» и установлению ее взаимосвязей с понятием «финансовая устойчивость».

Так, например, М.И. Баканов и А.Д. Шеремет полагают, что «финансовое состояние характеризирует размещение и использование средств предприятия. Оно обусловлено степенью выполнения финансового плана и мерой пополнения собственных средств за счет прибыли и других источников…, скоростью оборота производственных фондов и особенно оборотных средств» [Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория экономического анализа. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 288 с., С. 283]. «Финансовая устойчивость», в представлении А.Д. Шеремета и Е.В. Негашева [17, С.139], позволила им классифицировать финансовое состояние предприятия по степени его финансовой устойчивости: абсолютная устойчивость [Фомин Я.А. Диагностика кризисного состояния предприятия: Учеб. пособие. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 349 с.], нормальная устойчивость [Ойкен В. Основные принципы экономической политики. М.: 1995.], неустойчивое состояние [Половинкин П.Д., Савченко В.Е. Экономическая сущность предпринимательства. – Спб.: 1995, 195 с.], кризисное состояние [Половинкин П.Д. Предпринимательство как стратегический курс развития экономики. – Спб.: 1996.]

*Вторая глава* должна носить практический характер: необходимо провести анализ современного состояния рассматриваемого феномена, явления, процесса, системы и т.п., которые являются объектом и предметом исследования в курсовой работе. Необходимо выявить проблемы, достоинства и недостатки, которые им присущи в настоящее время. Затем нужно найти причины возникновения выявленных проблем и недостатков и предложить возможные способы их решения, минимизации или устранения. Для положительных результатов и найденных достоинств необходимо также определить тенденции их дальнейшего развития. Текст второй главы также должен ссылаться на используемые источники. Но основным содержанием данной главы являются собственные рассуждения, умозаключения и выводы автора курсовой работы по рассматриваемым вопросам.

**Пример.**

Таким образом, государственный (муниципальный) кредит представляет с экономической точки зрения одну из форм движения ссудного капитала и заключается во вторичном распределении стоимости валового внутреннего продукта и части национального продукта.

Ведь владелец денежных средств (ссудного капитала) передает, а точнее продает, заемщику не сам капитал, а лишь право на его временное использование. Поэтому именно возвратность – определяющая черта и особое свойство, присущее кредитным отношениям (независимо от уровня их возникновения).

Особенность же финансово-экономических отношений, которые возникают в процессе государственного и муниципального кредита, заключается в их субъектном составе.

Как совокупность финансово-экономических отношений государственный кредит представляет собой отношения между государством, с одной стороны, и юридическими и физическими лицами – с другой, при которых государство выступает в роли заемщика временно свободных денежных средств указанных субъектов.

**Пример.**

За последние годы замечен существенный рост и развитие банковской системы России. Кредитные учреждения стремятся стать более открытыми, предлагая клиентам более прозрачные условия. Внедряются новые банковские технологии, различные виды продуктов и т.д. Но вопрос развития банковской структуры в регионах все еще остается открытым, поскольку насыщенность банковскими услугами остается пока еще только в крупных городах.

В конце каждой главы должен быть обобщающий вывод по представленному материалу (без слова «вывод»).

**Пример.**

Таким образом, преобразование бюджетных учреждений в новые организационно-правовые формы имеет целью, с одной стороны, внедрение в социальной сфере новых экономических механизмов, основанных на расширении финансовой самостоятельности организаций, а с другой – обеспечение надежной основы для реализации социальных гарантий путем сохранения объектов социальной сферы в государственной (муниципальной) собственности.

Заключение – структурный раздел курсовой работы, где подводятся итоги проведенного исследования, обосновывается точка зрения автора работы, даются основные выводы и определяются направления развития данной темы (1-3 страницы).

**Пример.**

В курсовой работе «Анализ финансовой устойчивости муниципального района «Приаргунский район» на основе теоретических и методических подходов к анализу финансового состояния были выявлены особенности финансового управления муниципальным районом «Приаргунский район». Разработана экспресс-методика, которая заключается в использовании самых простых и доступных, но значимых показателей для формирования оценки о финансовой устойчивости муниципального образования при его анализе в рамках изучения дисциплин «Управление муниципальными финансами и бюджетом» и «Государственные и муниципальные финансы». Мы считаем, что это поможет в получении навыков анализа бюджета и оценки финансовой устойчивости муниципального образования. Были выдвинуты предложения по укреплению финансовой устойчивости муниципального района «Приаргунский район».

Исследовав точки зрения различных авторов и уточнив основные характеристики понятия финансовой устойчивости, было предложено следующее определение: финансовая устойчивость муниципального образования – характеристика финансового состояния муниципального образования, анализ которой позволяет определить насколько эффективно органы местного самоуправления управляют имеющимися у них в наличии финансовыми ресурсами.

В курсовой работе были рассмотрены различные методики определения финансовой устойчивости, как предприятия, так и муниципального района. С нашей точки зрения, наиболее удобным методом выявления типа финансового состояния в процессе изучения таких учебных дисциплин, как «Управление муниципальными финансами и бюджетом» и «Государственные и муниципальные финансы», является предложенная нами экспресс-методика.

Проанализировав состояние финансовой устойчивости муниципального образования «Приаргунский район», было выявлено следующее:

1. тип финансового состояния муниципального района «Приаргунский район» определяется как неустойчивый, за счет превышения доходов над расходами и большой доли перераспределяемых доходов;
2. неточность и недостаточность информации искажают результаты расчетов и, соответственно, выводы.

В качестве путей повышения устойчивости местного бюджета муниципального района «Приаргунский район» можно выделить следующие:

- увеличение собственных доходных статей муниципального бюджета;

- оптимизация расходов бюджета;

- организация контроля за использованием бюджетных средств;

- повышение собираемости налоговых и неналоговых доходов, проведение работы с недоимщиками.

Исходя из полученных результатов, установлено, что, для муниципального района «Приаргунский район» характерен неустойчивый тип финансового состояния, но при этом, прослеживается положительная тенденция к укреплению финансовой устойчивости и снижению значений коэффициентов.

Следовательно, реализация предложенных рекомендаций приведет к укреплению финансовой устойчивости муниципального района «Приаргунский район».

**Пример.**

В данной курсовой работе исследована организация кадастровой деятельности в Борзинском районе на примере муниципального казенного предприятия «Орион» городского поселения «Шерловогорское», даны предложения по совершенствованию организации такой деятельности.

Курсовая работа состоит из двух глав. В первой главе раскрыты теоретические и методические вопросы организации кадастровой деятельности. Изучена нормативно-правовая база в данной сфере отношений, проанализированы основы формирования объектов недвижимого имущества.

Во второй главе сделан анализ организации кадастровой деятельности на примере казенного предприятия, изучена организация такой деятельности в пределах конкретной территории – Борзинского района Забайкальского края, рассмотрено программное обеспечение, используемое для проведения кадастровых работ.

Подводя итоги исследования необходимо сделать следующие выводы.

На кадастровых инженеров необходимо возложить полную ответственность за результаты кадастровой деятельности, обеспечение прав заказчиков кадастровых работ и иных заинтересованных лиц.

Организовать обязательную переаттестацию кадастровых инженеров путем повышения их квалификации на регулярной основе, наделив полномочиями по организации повышения квалификации национальное объединение саморегулируемых организаций в сфере кадастровой деятельности.

Разработать и внедрить порядок внесудебного оспаривания и отмены неправомерных решений, действий (бездействия) органов кадастрового учета.

Включить в законодательство прямую норму, обеспечивающую возможность кадастровому инженеру самостоятельно оспаривать в суде или иных уполномоченных органах, неправомерные решения, действия (бездействие) органов кадастрового учета.

Законодательно наделить кадастровых инженеров полномочиями по досудебному урегулированию межевых споров.

Законодательно закрепить необходимость наличия у лиц, претендующих на получение квалификационного аттестата кадастрового инженера, специализированного высшего образования.

Пересмотреть программы квалификационного экзамена на соответствие квалификационным требованиям, предъявляемым к кадастровым инженерам в целях более объективной оценки знаний претендентов.

Обеспечить возможность приостановления деятельности кадастрового инженера в случае временной невозможности или неспособности осуществлять кадастровую деятельность.

Осуществить принципиальный пересмотр критериев, применяемых при аннулировании квалификационных аттестатов кадастровых инженеров.

4.2 Глоссарий

**Аваль** – поручительство третьего лица за исполнение обязательства основным должником в случае невыполнения, проставляемое на обращающемся финансовом инструменте (ордерных ценных бумагах).

**Акцепт** – согласие третьего лица исполнить обязательство за основного должника, проставляемое на обращающемся финансовом инструменте.

**Антиинфляционная политика** – комплекс государственных мер, направленных на устранение причин и смягчение последствий инфляции.

**Арбитраж (или процентный арбитраж)** – получение дохода от различия в процентных ставках на двух связанных рынках.

**Банкноты** – бумажные денежные знаки, выпускаемые эмиссионными банками, не имеющие принудительного курса и обязательные к размену на монету по рыночному курсу.

**Банковский кредит** – кредит, предоставляемый в виде денежных ссуд предпринимателям, населению, финансовым посредникам, государству. Одна из основных форм кредита.

**Бюджет** – (Budget) общее название термина, обозначающего расчетную и ограничительную смету доходов и расходов, их роспись за определенный период, утверждаемую соответствующим решением и подлежащую исполнению индивидуальным или коллективным пользователем бюджетных средств.

**Бюджет** – форма образования и расходования денежных средств, предназначенных для финансового обеспечения задач и функций государства и местного самоуправления (ст. 6 Бюджетного кодекса РФ).

**Бюджетная классификация** – законодательно установленная группировка доходов и расходов бюджетов всех уровней бюджетной системы, также источников финансирования дефицитов этих бюджетов по однородным признакам.

**Бюджетная система** – (Budget system) в широком смысле это основанная на экономических отношениях, соответствующем типе государственного устройства и нормах права совокупность централизованных и децентрализованных бюджетов, входящих в их состав образований, а также внебюджетных фондов органов власти всех уровней государственного управления, включающая, кроме того, соответствующие каждому бюджетному уровню виды налогов, сборы, расходные обязанности и межбюджетные трансферты.

**Бюджетная система – бюджетная система РФ** – основанная на экономических отношениях и государственной устройстве РФ, регулируемая законодательством РФ совокупность федерального бюджета, бюджетов субъектов РФ, местных бюджетов и бюджетов государственных внебюджетных фондов (ст. 6 Бюджетного кодекса РФ).

**Бюджетная система** – в более узком понимании, это совокупность всех бюджетов, действующих на территории страны, внебюджетных фондов и денежных отношений по их формированию и использованию.

**Валютная интервенция** – политика купли-продажи центральным банком иностранной валюты на национальную на валютном рынке.

**Вексель** – ценная бумага, долговое обязательство, дающее его владельцу право требовать с лица, выдавшего вексель или акцептовавшего его, уплаты денег по истечении его срока. Инструмент коммерческого кредита.

**Виды денег, имеющих законную силу** – формы денег, существующие в рамках определенного хозяйства, которые экономически утвердились и законодателем в качестве законного платежного средства.

**Внебюджетный фонд** – форма образования и расходования фонда денежных средств вне системы бюджетов государства для защиты социальных интересов отдельных групп населения и решения конкретных задач экономического характера.

**Внешний долг** – (External debt) задолженность государства по непогашенным займам и не выплаченным по ним процентам перед физическими и юридическими лицами, являющимися нерезидентами страны-должника.

**Внешний долг** – обязательства, возникающие в иностранной валюте, за исключением обязательств субъектов РФ и муниципальных образований перед Российской Федерацией, возникающих в иностранной валюте в рамках использования целевых иностранных кредитов (заимствований) (ст. 6 Бюджетного кодекса РФ).

**Внутренний долг** – (Internal debt) внутренняя задолженность государства предприятиям и населению, являющимися резидентами страны-должника, образовавшаяся в связи с привлечением их средств для финансирования государственных программ и заказов, а также дефицита государственного бюджета через выпуск в обращение государственных облигаций и других ценных бумаг, бумажных денег, а также вследствие наличия вкладов населения в государственных банках.

**Внутренний долг** – обязательства, возникающие в валюте РФ , а также обязательства субъектов РФ и муниципальных образований перед Российской Федерацией, возникающие в иностранной валюте в рамках использования целевых иностранных кредитов (заимствований) (ст. 6 Бюджетного кодекса РФ).

**Временная структура процентных ставок** – связь процентных ставок со сроком погашения кредита.

**Гарантия** – письменное обязательство кредитной или иной организации уплатить кредитору по его требованию и в соответствии с оговоренными условиями денежную сумму.

**Государственный аппарат,** **осуществляющий регулирование денежного обращения** – государственный орган, которому законодательно поручено наблюдать и регулировать процессы эмиссии, обеспечения, хранения и изъятия из обращения денежных знаков.

**Государственный бюджет** – форма образования, и расходования фонда денежных средств, предназначенных для финансового обеспечения задач и функций государства.

**Государственный долг** – (National debt / Public debt) сумма задолженностей государства по размещенным и непогашенным государственным займам (включая начисленные по ним проценты). В зависимости от рынка размещения, валюты займа и других характеристик государственный долг бывает внутренним и внешним (см. внешний долг, внутренний долг).

**Государственный долг** – долговые обязательства государства перед национальными юридическими и физическими лицами и действующие государственные внешние заимствования.

**Государственный долг** – обязательства, возникающие из государственных заимствований, гарантий по обязательствам третьих лиц, другие обязательства в соответствии с видами долговых обязательств, установленными Бюджетным кодексом РФ, принятые на себя Российской Федерацией или субъектом РФ (ст. 6 Бюджетного кодекса РФ), см. муниципальный долг.

**Государственный кредит** – кредитные отношения между государством в лице органов исполнительной власти и хозяйствующими субъектами, физическими лицами, иностранными гражданами, предприятиями, международными финансовыми организациями и иностранными государствами, в которых государство выполняет роль заемщика, кредитора или гаранта.

**Денежная реформа** – полное или частичное преобразование денежной системы, проводимое государством с целью стабилизации денежного обращения.

**Денежная система** – форма организации денежного обращения в стране, сложившаяся исторически и закрепленная национальным законодательством.

**Денежное обращение** – движение денег в наличной и безналичной формах, обслуживающее кругооборот товаров и услуг, а также нетоварные платежи и расчеты в экономике.

**Денежно-кредитная политика** – часть экономической политики государства, направленная на борьбу с инфляцией, безработицей и обеспечение стабильных темпов экономического развития.

**Денежный агрегат** – статистический показатель, характеризующий объем денежной массы.

**Денежный рынок** – рынок, на котором обращаются финансовые инструменты со сроком менее года.

**Деноминация** – укрупнение масштаба цен, при котором старые денежные знаки сохраняют силу законного платежного средства, но с уменьшенным номиналом.

**Девальвация** – (лат. de — понижение; лат. valeo — иметь значение, стоить) уменьшение золотого содержания денежной единицы в условиях золотого стандарта. В современных условиях термин применяется для ситуаций официального снижения курса национальной валюты по отношению к твердым валютам в системах с фиксированным курсом валюты, устанавливаемым денежными властями.

**Деньги** – специфический товар максимальной ликвидности, который является универсальным эквивалентом стоимости других товаров или услуг.

**Дефицит бюджета** – превышение расходов бюджета над его доходами.

**Децентрализованные финансы** – экономические денежные отношения, опосредующие кругооборот денежных фондов предприятий.

**Долг** – сумма обязательств заемщика по полученному кредиту; обратная сторона кредитных отношений.

**Дотация** – бюджетные средства, предоставляемые бюджету другого уровня на безвозмездной и безвозвратной основах для покрытия текущих расходов.

**Доходы бюджета** – денежные средства, поступающие в безвозмездном и безвозвратном порядке в распоряжение органов государственной власти.

**Доходы бюджета** – поступающие в бюджет денежные средства, за исключением средств, являющихся в соответствии с Бюджетным кодексом РФ источниками финансирования дефицита бюджета (ст. 6 Бюджетного кодекса РФ).

**Закон денежного обращения** – устойчивая связь между количеством денег и общим уровнем цен товаров и услуг.

**Камералистика** – (нем. Kameralistik - от позднелат. camera – дворцовая казна), в германской экономической литературе 17-18 вв. – совокупность административных и хозяйственных знаний по ведению камерального (дворцового и в широком смысле государственного) хозяйства; специальный цикл административных и экономических дисциплин, преподававшийся вевропейских средневековых университетах, а также со 2-й пол. 19 в. в университетах России.

**Консолидированный бюджет** – свод бюджетов бюджетной системы Российской Федерации на соответствующей территории (за исключением бюджетов государственных внебюджетных фондов) без учета межбюджетных трансфертов между этими бюджетами (ст. 6 Бюджетного кодекса РФ).

**Контрольная функция финансов** – контроль за распределением валового внутреннего продукта (ВВП), национального дохода (НД) по соответствующим фондам и расходованием их по целевому назначению (см. также финансовый контроль).

**Кредит** – (лат. Creditum – заем от лат. Credere – доверять) или кредитные отношения – общественные отношения, возникающие между субъектами экономических отношений по поводу движения стоимости. Кредитные отношения могут выражаться в разных формах кредита (коммерческий кредит, банковский кредит и др.), займе, лизинге, факторинге и т. д.

**Кредит** – (другие возможные определения) взаимоотношения между кредитором и заемщиком; возвратное движение стоимости; движение платежных средств на началах возвратности; движение ссуженной стоимости; движение ссудного капитала; размещение и использование ресурсов на началах возвратности; предоставление настоящих денег взамен будущих денег и др.

**Кредит** – согласно определению Джона Милля, кредит «есть разрешение одному лицу пользоваться капиталом другого лица» (материал из Википедии – свободной энциклопедии).

**Муниципальный долг** – обязательства, возникающие из муниципальных заимствований, гарантий по обязательствам третьих лиц, другие обязательства в соответствии с видами долговых обязательств, установленными Бюджетным кодексом РФ, принятые на себя муниципальным образованием (ст. 6 Бюджетного кодекса РФ), см. государственный долг.

**Налог** – обязательный, индивидуально безвозмездный платеж, взимаемый органами государственной власти различных уровней с организаций и физических лиц в целях финансового обеспечения деятельности государства и (или) муниципальных образований.

**Налоговая система** – основанная на определенных принципах система урегулированных нормами права общественных отношений, складывающихся в связи с установлением и взиманием налогов и сборов.

**Национальный доход** – (англ. national income) – один из обобщающих показателей экономического развития страны, вновь созданная в материальном производстве стоимость.

**Профицит бюджета** – превышение доходов бюджета над его расходами.

**Распределительная функция финансов** – распределение национального дохода между теми, кто его создавал путем создания основных, или, первичных, доходов. Кроме того, изъятие государством части созданных в сфере материального производства доходов и направление их в другие сферы (перераспределение).

**Расходы** – (Outlays) экономическая концепция общих установленных (или фактических) расходов представляет собой, в денежном выражении, уровень экономической активности, который правительство хочет опробовать и достичь (или фактически достигло). Расходы определяются с учетом различных функций и задач бюджета.

**Расходы бюджета** – выплачиваемые из бюджета денежные средства, за исключением средств, являющихся в соответствии с Бюджетным кодексом РФ источниками финансирования дефицита бюджета (ст. 6 Бюджетного кодекса РФ).

**Сводный финансовый баланс** – обобщающий баланс, балансовый отчет, объединяющий частные балансы по отдельным видам затрат, ресурсов, источников доходов и расходов.

**Сводный финансовый баланс** – сводный финансовый баланс Российской Федерации - документ, характеризующий объем и использование финансовых ресурсов Российской Федерации (валового национального располагаемого дохода) и секторов экономики. Составляется в целях оценки объемов финансовых ресурсов при разработке прогноза социально-экономического развития Российской Федерации и проекта федерального бюджета на очередной финансовый год и плановый период и влияния федеральной политики в области экономического развития на показатели прогноза социально-экономического развития Российской Федерации (ст. 175 Бюджетного кодекса РФ).

**Стимулирующая функция финансов** – оказание воздействия с помощью системы финансовых рычагов на развитие предприятий, отраслей в нужном обществу направлении.

**Финансовая политика** – совокупность мероприятий по аккумуляции финансовых ресурсов, их распределению и использованию для осуществления государством его функций, важная сфера экономической политики. Характер, социальная направленность и масштабы воздействия финансовой политики на развитие производительных сил и производственных отношений общества определяются объективными законами экономического развития и общественно-политическим строем страны. Финансовая политика проводится посредством определенной системы форм и методов, среди которых первостепенное значение имеют государственные доходы и государственные расходы, бюджет государственный, налоговая политика, государственный кредит, финансовый контроль.

**Финансовая политика** – совокупность целенаправленных действий с использованием финансовых отношений (финансов). Финансовая политика предполагает установление целей и средств достижения поставленных целей. Финансовая политика – совокупность государственных мероприятий по использованию финансовых отношений для выполнения государством своих функций.

**Финансовая система** – в узком смысле, совокупность учреждений, занимающихся денежными операциями (банки, фонды, компании).

**Финансовая система** – в широком смысле, система финансовых отношений, упорядоченных определенным образом.

**Финансовая система** – совокупность различных сфер или звеньев финансовых отношений, каждая из которых характеризуется особенностями в формировании и использовании фондов денежных средств, различной ролью в общественном воспроизводстве.

**Финансовый контроль** – контроль за законностью и целесообразностью действий в области образования, распределения и использования денежных фондов государства и субъектов местного самоуправления в целях эффективного социально-экономического развития страны и отдельных регионов. Финансовый контроль является важнейшим средством обеспечения законности в финансовой и хозяйственной деятельности государства.

**Финансы** – историческая категория, которая появилась с возникновением государства.

**Финансы** – совокупность денежных отношений, организованных государством, в процессе которых осуществляются формирование и использование общегосударственных фондов денежных средств для решения экономических, социальных и политических задач.

**Функции финансов** – «работа», выполняемая финансами, в которой проявляется сущность финансов. Финансы выполняют три основные функции: распределительную, стимулирующую и контрольную (см. распределительная функция финансов, стимулирующая функция финансов, контрольная функция финансов).

**Централизованные финансы** – экономические денежные отношения, связанные с формированием и использованием централизованных денежных фондов государства, аккумулируемых в государственной бюджетной системе и правительственных внебюджетных фондах.

4.3 Рекомендуемые источники по разделу

Бюджетный кодекс Российской Федерации. – М.: «Издательство ПРИОР», – 2005. – 168 с.

Налоговый кодекс Российской Федерации (часть I). – М.: ЭКМОС, - 2009.

Налоговый кодекс Российской Федерации (часть II). – М.: ЭКМОС, – 2009.

Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации: федер. закон [от 06 октября 2003 г. № 131-ФЗ (с посл. изм. и доп.)] // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2003. – №40. – Ст. 3822.

Закон РФ «О центральном банке Российской Федерации» от 13.07.2002. – Российская газета. 13. 07. 2002.

Афанасьев М.С. Бюджет и бюджетная система / М.С. Афанасьев. – М.: Юрайт, 2011. – 777 с.

Виноградов Д.В. Финансово-денежная экономика / Д.В. Виноградов. – М.: ГУ ВШЭ, 2009. – 828 с.

Денисова И.П. Государственные и муниципальные финансы / И.П. Денисова. – М.: Феникс, 2008. – 308 с.

Кадомцева С.В. Государственные финансы / С.В. Кадомцева. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 352 с.

Лаптев С.П. Основы теории государственных финансов / С.П. Лаптев. – М.: Юнити, 2010. – 240 с.

Малиновская О.В. Государственные и муниципальные финансы / О.В. Малиновская. – М.:КноРус, 2010. – 432 с.

Мысляева И.М. Государственные и муниципальные финансы / И.М. Мысляева. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 360 с.

Подъяблоновская Л.М. государственные и муниципальные финансы / Л.М. Подъяблоновская. – М.: Юнити, 2009. – 559 с.

Свищева В.А. Государственные и муниципальные финансы / В.А. Свищева. – М.: Дашков и К, 2011. – 464 с.

Титова Л.Н. Государственные финансы России / Л.Н. Титова. – М.: РУДН, 2009. – 340 с.

Якушев А.В. Государственные и муниципальные финансы / А.В. Якушев. – М.: А-Приор, 2009. – 176 с.

Бабич А.М., Павлова Л.Н. Государственные и муниципальные финансы: Учебник для вузов / А.М. Бабич, Л.Н. Павлова. – М.: Финансы, ЮНИТИ, 2006. – 703 с.

Государственные и муниципальные финансы: Учебник / Под ред. И.Д. Мацкуляка. – М.: Изд-во РАГС, 2005. – 680 с.

Ковалева Т.М., Барулин С.В. Бюджет и бюджетная политика в Российской Федерации: Учеб. пособие / Т.М. Ковалева, С.В. Барулин. – М.: КНОРУС, 2005.

Финансы: Учеб. - 2-е изд., перераб. и доп. / Под ред. В.В. Ковалева. – М.: ТК Велби, Изд. Проспект, 2005. – 634с.

Финансовая система и экономика / Под ред. В.В. Нестерова и Н.С. Желтова. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 432 с.

Финансы в системе государственного и муниципального управления / Под ред. Л.А. Бабурина. – М., Ростов-на Дону: Издательский центр «МарТ», 2005.

**5 Методические рекомендации по выполнению курсовой работы по дисциплине «Основы государственного и муниципального управления»**

5.1 Структура и содержание курсовой работы по дисциплине

Программа курса «Основы государственного и муниципального управления» исходит из задач изучения основ государственного и муниципального управления, принципов и задач управления.

Целями дисциплины «Основы государственного и муниципального управления» является следующее:

- дать студентам глубокие знания о системе государственного и муниципального управления; ее структуре; иерархии и проблемах взаимоотношений центральных, региональных и местных органов власти;

- обучить студентов методологии институционального, функционального и организационного анализа;

- ознакомить студента с основными направлениями деятельности в системе государственного и муниципального управления; тенденциях и перспективах современного развития государственного и муниципального управления;

- научить студента анализировать и применять на практике достижения зарубежных стран в области реформирования государственных и муниципальных структур управления.

Задачи дисциплины:

- раскрыть содержательную сторону основных научных школ, концепций и теорий, позволяющих всесторонне осмыслить роль государственного и муниципального управления в системе управления государством и обществом;

- рассмотреть сущность государственного управления, его особенности и задачи, взаимосвязи с управлением экономическими и социальными процессами, основные показатели и критерии эффективности управления;

- обосновать принципы, подходы, основные направления, обеспечивающие перевод государственного и муниципального управления из существующего состояния в желаемое;

- научить использовать теоретические знания при решении практических задач;

- разобраться в структуре и механизме функционирования органов государственного управления в России;

- проанализировать в общих чертах основные экономические и политические события в своей стране и за ее пределами, находить и использовать информацию, необходимую для ориентирования в основных текущих проблемах экономики.

Таким образом, исходя из целей изучения дисциплины «Основы государственного и муниципального управления» студентам необходимо усвоить содержание нижеперечисленных понятий. Государственное и муниципальное управление. Основные научные школы, изучающие государственное управление. Структура государственного управления в ведущих странах мира. Институциональный, функциональный и организационный анализ. Центральные, региональные и местные органы государственного управления, их иерархия, проблемы взаимоотношений. Основные направления деятельности в системе государственного управления. Государственное регулирование экономики, управление социальной сферой, формирование государственной политики и ее реализация, управление конфликтными ситуациями. Конституционно-правовые основы местного самоуправления, его сущностные признаки. Взаимоотношения государственной и муниципальной власти, разграничение полномочий. Муниципальное образование как социально-экономическая система. Природные, исторические, национальные, социально-демографические, экономические особенности муниципальных образований. Территориальные, финансово-экономические и организационные основы местного самоуправления, территориальное общественное самоуправление.

Дисциплина «Основы государственного и муниципального управления» относится к профессиональному циклу базовой части ООП бакалавриата. Это научная дисциплина, изучающая управление, как государством, так и муниципальным образованием как социально-экономической системой. В курсе «Основы государственного и муниципального управления» исследуется территориальный аспект управления, его прикладная сторона. Изучать «Основы государственного и муниципального управления» – значит изучать отношения между людьми в процессе государственного и муниципального управления. Поэтому данная дисциплина в первую очередь использует знания науки социального управления, так как является его составной частью, и опирается на раскрытые в теории управления закономерности, принципы управления и ее методологию. Изучение данной дисциплины базируется на знаниях таких дисциплин учебного плана, как «Социология», «Конституционное право», «Теория организация», «История государственного управления», «Исследование систем управления» и т.д.

Синтез гуманитарных и социальных дисциплин на новом уровне – системного изучения государственного и муниципального управления – дает консолидированное специальное знание будущему управленцу, бакалавру в государственной и муниципальной сфере.

В результате изучения дисциплины студент должен:

Знать:

- основные тенденции развития государственного и муниципального управления, основные этапы развития государственного и муниципального управления как науки и профессии;

- принципы развития и закономерности функционирования государственной организации и ее отличия от частной организации;

- принципы развития и закономерности функционирования муниципального управления;

- основные понятия местного самоуправления в системе управления;

- основные элементы местного самоуправления;

- признаки и принципы местного самоуправления, а также специфические черты объектов муниципального управления.

Уметь:

- оперировать понятиями и категориями профессии;

- дать характеристику организационным формам органов местного самоуправления, определить структуру и полномочий и меру ответственности;

- использовать основные подходы, способы и методы, принятые в муниципальном управлении в практической деятельности;

- владеть аналитическим, сравнительным и статистическими методами.

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций (согласно ФГОС ВПО от 17.01.2011 № 41):

Общекультурные компетенции:

- понимание содержания, смысла, основных целей, социальной значимости профессии государственного и муниципального управления, стремление к улучшению этого понимания через использование знаний в своей деятельности (ОК-5);

- умение критически оценивать информацию, переоценивать накопленный опыт и конструктивно принимать решение на основе обобщения информации; способностью к критическому анализу своих возможностей (ОК-14);

- владение навыками самостоятельной творческой работы; умение организовать свой труд; способность порождать новые идеи, находить подходы к их реализации (ОК-16).

Профессиональные компетенции:

- способность принимать участие в проектировании организационных действий, умения эффективно исполнять обязанности (ПК-6);

- способность анализировать состояние систем и процессов при сопоставлении с передовой практикой (ПК-20)

- умение выявлять и оценивать проектные возможности в профессиональной деятельности и формулировать проектные цели (ПК-39);

- способность разрабатывать проекты социальных изменений (ПК-42).

Учебным планом подготовки бакалавров – 38.03.04. Государственное муниципальное управление очной формы обучения предусмотрено написание курсовой работы по дисциплине «Основы государственного и муниципального управления». Ее выполнение является обязательным компонентом учебного процесса.

Курсовая работа представляет собой исследование одной из актуальных тем изучаемой учебной дисциплины. Ее написание способствует более углубленному усвоению и закреплению материала, приобретению навыков самостоятельного изучения и анализа соответствующего материала.

Целью подготовки курсовой работы является формирование у студентов навыков углубленного рассмотрения содержания изучаемой дисциплины, самостоятельного исследования проблем в изучаемой отрасли знаний (планирование и проведение исследования, интерпретация полученных результатов, их правильное изложение и оформление), обоснования выдвигаемых теоретических положений или практических рекомендаций, работы с научной литературой, первоисточниками, нормативными правовыми актами.

Курсовая работа показывает уровень освоения студентом дисциплины «Основы государственного и муниципального управления», умение делать теоретические обобщения и практические выводы в сфере исследуемой темы курсовой работы.

Курсовая работа является первой работой студента, требующей от него освоения элементов научно-исследовательской работы. Тема курсовой работы не может носить описательного характера, в формулировке темы должна быть заложена исследовательская проблема. Курсовая работа подготавливает студента к выполнению более сложной задачи – выпускной квалификационной работы. Студент также может предложить свою тему курсовой работы, обосновав при этом целесообразность ее разработки. Желательно публичное проведение процедуры защиты курсовой работы. При защите работы студент учится не только правильно излагать свои мысли, но и аргументировано отстаивать, защищать выдвигаемые выводы и решения.

Разработка одной темы несколькими студентами допускается, как правило, в том случае, если тема носит комплексный характер, и каждый студент работает над отдельной ее частью.

В курсовую работу по дисциплине «Государственное и муниципальное управление» рекомендуется включить следующие основные разделы: «СОДЕРЖАНИЕ», «ВВЕДЕНИЕ», «ЗАКЛЮЧЕНИЕ», «СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ», «ПРИЛОЖЕНИЯ».

ВВЕДЕНИЕ

Во введении нужно обосновать выбранную тему, ее актуальность, дать краткую характеристику целей, задач, структуры курсовой работы и ее источниковой базы). Введение должно содержать актуальность - обязательное требование к любой научной работе (оценка с точки зрения своевременности и социальной значимости).

Обзор литературы по теме должен показать основательное знакомство исследователя со специальной литературой, его умение систематизировать источники, критически их рассматривать, выделять существенное, оценивать ранее сделанное другими исследователями, определять главное в современном состоянии изученности темы.

Поскольку работа обычно посвящается сравнительно узкой теме, то обзор работ предшественников следует делать только по вопросам выбранной темы, а вовсе не по всей проблеме в целом.

Во введении описываются и другие элементы научного процесса. К ним, в частности, относят указание, на каком конкретном материале выполнена работа, ее практическая часть. Здесь также дается характеристика основных источников получения информации (официальных, научных, литературных, библиографических).

Далее логично перейти к формулировке цели предпринимаемого исследования, а также указать на конкретные задачи (3-5 задач), которые предстоит решать в соответствии с этой целью. Это обычно делается в форме перечисления (изучить, описать, установить, выявить, вывести формулу, разработать методику и т.п.). Формулировки этих задач необходимо делать как можно более тщательно, поскольку описание их решения должно составить содержание глав научной работы. Это важно также и потому, что заголовки глав рождаются именно из формулировок задач предпринимаемого исследования. Обязательным элементом введения является формулировка объекта и предмета исследования.

Объект – это процесс или явления, порождающие проблемную ситуацию и избранные для изучения.

Предмет – это то, что находится в границах объекта. Объект и предмет исследования как категории научного процесса соотносятся между собой как общее и частное. В объекте выделяется та его часть, которая служит предметом исследования. Именно на него и направлено основное внимание исследователя. Именно предмет работы определяет тему научной работы, которая обозначается на титульном листе.

Обязательным элементом введения научной работы является также указание на методы исследования, которые служат инструментом в добывании фактического материала, являясь необходимым условием достижения поставленной в работе цели.

В конце вводной части желательно раскрыть структуру работы, т.е. дать перечень ее структурных элементов и обосновать последовательность их расположения.

Объем введения в курсовой работе обычно не более 2-3 страниц машинописного текста.

**Пример.**

Пример оформления текста курсовой работы на тему «Совершенствование структур муниципального управления, на основе введения института «сити-менеджера»».

Актуальность темы. В настоящее время модель управления, предусматривающая наличие «сити-менеджера» реализована во многих муниципалитетах страны, при этом среди административных центров субъектов Российской Федерации данная модель применяется в 44 городах, в том числе и в Чите, начиная с 13 ноября 2014 года.

Нанятых по контракту глав администраций муниципальных образований с каждым годом становится все больше и больше. Каждое пятое муниципальное образование страны перешло к системе сити-менеджмента. Необходимо изучить этот специфический класс управленцев и их деятельность, чтобы определить наиболее перспективные формы и инструменты взаимодействия с ними ради выполнения главной задачи органов публичной власти – создания комфортной среды обитания в каждом населенном пункте.

М.Е. Салтыков-Щедрин в «Истории одного города», писал: «Ужели во всякой стране найдутся и Нероны преславные, и Калигулы, доблестью сияющие, и только у себя мы таковых не обрящем?». Мысль актуальна сегодня как никогда, сити-менеджер прочно входит в управленческую сферу современной России.

Объектом в курсовой работе явились общественные отношения, которые складываются в процессе законодательного закрепления и реализации правового статуса «сити-менеджера».

Предмет курсовой работы составили нормативно-правовые акты федерального, регионального и местного уровней, регулирующие статус и полномочия «сити-менеджера».

Цель курсовой работы состоит в комплексной разработке концептуальных и нормативных основ правового статуса сити-менеджера; формулировании конкретных предложений и рекомендаций по организационно-правовому совершенствованию деятельности сити-менеджеров в современных условиях.

Для достижения указанных целей были сформулированы и решены следующие исследовательские задачи:

- определены теоретические основы и правовой статус сити-менеджера;

- уточнен понятийный аппарат исследования;

- показано место сити-менеджера в системе муниципального управления;

- проанализировано развитие института сити-менеджера;

- выявлены проблемы в нормативном закреплении статуса сити-менеджер и предложены пути их преодоления.

Различные аспекты заявленной проблематики содержатся в работах таких авторов, как И.В. Бабичев, Г.В. Барабашев, В.А. Баранчиков, В.И. Васильев, И.В. Выдрин, Е.А. Незнамова, и др. В отмеченных трудах авторы сформулировали конструктивные идеи, которые способствуют совершенствованию правовой базы городского самоуправления, включая регулирование некоторых элементов правового статуса сити-менеджера.

После принятия Федерального закона о местном самоуправлении 2003 г. исследование этой сферы общественных отношений было заметно активизировано. Однако анализ научной литературы показывает, что заявленной проблематике, связанной с правовым статусом сити-менеджера, уделяется явно недостаточно внимания. Исследования названных выше и других авторов по отдельным вопросам в этой области не дают достаточно полного представления о многих аспектах указанной проблемы, требующей всестороннего комплексного анализа.

Методологическую основу курсовой работы составили методы, являющиеся традиционными для муниципально-правовых исследований. Наиболее общим было использование диалектического метода познания. Применялись также системно-структурный метод, методы анализа и синтеза, исторический метод, метод сравнительного правоведения. Посредством названных и других методов были всесторонне исследованы элементы правового статуса сити-менеджера.

Нормативно-правовую базу курсовой работы составили: Конституция Российской Федерации 1993 г., Европейская хартия о местном самоуправлении 1985 г., Федеральные законы о местном самоуправлении и иные законы федерального уровня, а также законы субъектов Российской Федерации, регулирующие различные аспекты муниципального управления. Значительную часть нормативно-правовой базы исследования составляют уставы и другие муниципальные правовые акты, принимаемые в городских округах. В работе использовались также материалы, размещенные в средствах массовой информации, публицистические работы, мнения экспертов, где в той или иной мере затрагивается исследуемая проблематика.

Работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников.

Основная часть курсовой работы может состоять из 2-3 глав, которые можно, в свою очередь, разделить на параграфы. Названия глав и параграфов не должны дублировать название темы курсовой работы. Главы и параграфы необходимо соотносить друг с другом по объему представленного материала. Оптимально равное соотношение объемов разделов и параграфов. Объем параграфов не должен превышать объема любой из глав работы. Заголовки глав и параграфов должны быть лаконичными и соответствовать их содержанию.

В основной части курсовой работы обобщаются сведения из разных литературных источников по данной теме, излагается аргументированный авторский подход к рассмотренным концепциям, точкам зрения.

**Пример.**

**1. Теоретико-методологические аспекты институционализации сити-менеджера**

1.1 Исторические предпосылки создания института сити-менеджера

В данном параграфе целесообразно раскрыть сущность исследуемой проблемы, раскрыть теоретические вопросы, дать основные определения, встречающихся терминов и понятий. Необходимо также, проанализировать основные методы исследования. Например, применяя сравнительный анализ сравнить модели управления США и России, с применением института «сити-менеджера»). Используя исторический метод, можно раскрыть исторические предпосылки становления и развития института «сити-менеджера». Применяя метод анализа источников, можно проанализировать нормативные правовые акты, регулирующие деятельность сити-менеджера.

1.2 Введение института сити-менеджера в муниципальное управление России

Во втором параграфе необходимо раскрыть суть процесса институционализации «сити-менеджера» в России. Если власть в муниципалитете организована по схеме «мэр – сити-менеджер», то мэр (глава города) – это политик, который осуществляет общее руководство городом.



*Рис. 5.1.1.* Глава муниципального образования – председатель представительного органа местного самоуправления

Можно также провести сравнительный анализ доли муниципальных образований, нанимавших главу администрации по контракту (в %) и привести данные в таблице. Таблицу также можно вынести в Приложения. В конце главы необходимо сделать вывод.

*Таблица 5.1.1*

Доли муниципальных образований, нанимавших главу администрации по контракту (в %)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Федеральные округа | 2009 год | 2010 год |
| Центральный | Всего — 25,3  ГО — 18,1  МР — 30,0  ГП — 40,2  СП — 21,0 | Всего — 27,3  ГО — 38,3  МР — 48,3  ГП — 49,2  СП — 19,9 |
| Северо-Западный | Всего — 24,7  ГО — 28,5  МР — 30,1  ГП — 56,6  СП — 12,3 | Всего — 26,8  ГО — 45,0  МР — 36,5  ГП — 55,8  СП — 12,4 |
| Южный | Всего — 6,4  ГО — 16,4  МР — 34,2  ГП — 16,4  СП — 3,6 | Всего — 5,3  ГО — 10,0  МР — 9,0  ГП — 3,2  СП — 5,0 |
| Северо-Кавказский | Всего — 9,5  ГО — 60,0  МР — 66,0  ГП — 35,7  СП — 3,5 |
| Приволжский | Всего — 21,8  ГО — 57,1  МР — 67,5  ГП — 55,9  СП — 15,4 | Всего — 28  ГО — 73,2  МР — 80,0  ГП — 77,2  СП — 19,7 |
| Уральский | Всего — 26,2  ГО — 22,9  МР — 30,0  ГП — 2,6  СП — 27,9 | Всего — 27,3  ГО — 41,8  МР — 30,1  ГП — 3,8  СП — 27,3 |
| Сибирский | Всего — 6,7  ГО — 15,6  МР — 17,1  ГП — 4,9  СП — 5,7 | Всего — 11,1  ГО — 29,9  МР — 32,8  ГП — 8,1  СП — 8,9 |
| Дальневосточный | Всего — 2,3  ГО — 25,0  МР — 9,0  ГП — 3,5  СП — 0,3 | Всего — 2,9  ГО — 32,6  МР — 13,7  ГП — 1,8  СП — 0,4 |
| Российская Федерация | Всего — 17,2  ГО — 25,5  МР — 36,3  ГП — 33,2  СП — 13,0 | Всего –20,2  ГО — 42,2  МР — 47,2  ГП — 40,4  СП — 14,3 |

**Пример.**

**2. Правовое регулирование института сити-менеджера в России**

2.1. Правовой статус сити-менеджера

Во второй главе необходимо рассмотреть правовые аспекты регулирования института «сити-менеджера» в России, опираясь на актуальные нормативно-правовые акты. Необходимо показать цели, задачи, и функции сити-менеджера.

2.2. Назначение сити-менеджера (на примере Забайкальского края)

Во втором параграфе необходимо рассматривать институт «сити-менеджера»» на примере конкретного региона или муниципалитета. Кроме того, нужно выявить и проанализировать проблемы в деятельности «сити-менеджера», дать оценку существующему положению по проблеме, и сформулировать и предложить конкретные меры по преодолению обозначенных проблем. В конце главы необходимо сделать вывод.

**Пример.**

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Заключение содержит краткое изложение выводов по теме работы. Заключение не должно носить характер сжатого пересказа всей работы, в нем должны быть изложены итоговые результаты. Эта часть исполняет роль концовки, обусловленной логикой проведенного исследования, которая носит форму синтеза накопленной в основной части работы. Этот синтез – последовательное, логически стройное изложение полученных итогов и их соотношение с общей целью и конкретными задачами, поставленными и сформулированными во введении.

Заключительная часть предполагает, как правило, также наличие обобщенной итоговой оценки проделанной работы. При этом важно указать, в чем заключается ее главный смысл, какие важные побочные научные результаты получены, какие встают новые научные задачи в связи с проведением исследования.

Заключение содержит информацию о полученных результатах, навыках, умениях, трудностях в ходе выполнения курсовой работы, а также выявленные особенности в развитии и функционировании объекта исследования.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

Список литературы заключает в себе необходимые источники теоретического плана, учебно-методические пособия, нормативные и отчетные документы организации, законы Российской Федерации, нормативные документы региональных и местных органов власти. Список литературы должен содержать не менее 20 источников.

ПРИЛОЖЕНИЯ

В приложения можно включать таблицы, диаграммы, схемы, копии фотографий, карты местности, выдержки из нормативных правовых актов и иных источников, выдержки из Уставов муниципальных образований, копии решений, постановлении судов, копии жалоб и обращений граждан, списки участников муниципальных выборов и др.

Примерная тематика курсовых работ по дисциплине «Основы государственного и муниципального управления».

1. Предмет и задачи системы государственного управления.

2. Структура государственного управления в ведущих странах мира: институциональный, функциональный и организационный анализ.

3. Подходы, формы, виды и методы государственного управления.

4. Основные школы и подходы к государственному управлению.

5. Формы государственного управления.

6. Система центральных государственных органов Российской Федерации.

7. Институт президентства в Российской Федерации.

8. Конституционный статус и компетенция парламента России.

9. Система исполнительной власти РФ.

10. Система органов правосудия РФ.

11. Государственные органы особой компетенции в РФ.

12. Территориальная организация государственного управления.

13. Разграничение предметов ведения и полномочий между органами государственной власти Российской Федерации и ее субъектов.

14. Органы власти субъекта федерации.

15. Государственная региональная политика. Формирование системы межрегиональных отношений.

16. Взаимодействие государственного и муниципального управления.

17. Формирование и реализация государственной политики.

18. Механизм реализации государственной политики.

19. Государственное регулирование экономики.

20. Основные направления экономической политики.

21. Выравнивание условий конкуренции и государственная антимонопольная политика.

22. Государственная промышленная политика. Научно-техническая и инновационная политика.

23. Управление социальной сферой.

24. Государственное управление образованием.

25. Управление конфликтными ситуациями.

26. Природа и причины конфликтов в государственно-административной сфере.

27. Понятие, сущность и признаки местного самоуправления.

28. Общественная и государственная сущности местного самоуправления.

29. Исторический путь местного самоуправления.

30. Опыт становления местного самоуправления в России.

31. Местное самоуправление в дореволюционной России: его место и роль в системе управления государством в различные исторические периоды.

32. Зарубежный опыт организации местного самоуправления: англосаксонская модель, континентальная (французская) и смешанные модели.

33. Правовые основы государственного и муниципального управления.

34. Территориальная организация местного самоуправления (на примере конкретного муниципалитета).

35 Муниципальное образование как социально-экономическая система.

36. Муниципальное образование – территориальное звено местного самоуправления, его основные признаки.

36. Устав муниципального образования (на примере Устава конкретного муниципального образования).

37. Факторы, определяющие особенности муниципальных образований.

38. Финансово-экономическое обеспечение местного самоуправления.

39. Понятие экономической основы местного самоуправления. Состав и использование муниципального имущества.

40. Местный бюджет: понятие, формирование, утверждение, исполнение и контроль за его исполнением. Доходы и расходы местных бюджетов.

41. Организационная основа местного самоуправления.

42. Организационная структура как форма осуществления муниципального управления.

43. Факторы, влияющие на организационную структуру местной администрации. Принципы и методы ее формирования.

44. Типы организационных структур управления и их использование.

45. Совершенствование структур муниципального управления, но основе введения института «сити-менеджера».

46. Муниципальная деятельность и организация муниципального управления.

47. Кадровое обеспечение муниципального управления. Особенности муниципальной службы.

48. Процесс муниципального управления. Муниципальное управление как форма организации и вид управленческой деятельности.

49. Использование современных информационных технологий в работе местной администрации.

50. Формы и методы работы с населением, общественными организациями, гражданами и предприятиями, расположенными на территории муниципального образования.

51 Основные элементы организации деятельности местной администрации.

52. Организация труда муниципальных служащих.

53. Совершенствование системы управления муниципальными образованиями РФ (региональный аспект).

54. Государственная служба: состояние, пути развития кадрового потенциала (региональный аспект).

55. Система государственного регулирования рынка труда на региональном уровне.

56. Местное самоуправление и гражданское общество: диалектика становления и развития.

57. Государственная политика в сфере реформирования ЖКХ в условиях рыночной экономики: проблемы и пути их решения.

58. Основные принципы реформирования системы местного самоуправления и муниципального управления на современном этапе.

59. Избирательная система Российской Федерации: правовые и финансово-экономические аспекты (региональный аспект).

60. Управление земельными ресурсами в муниципальном образовании.

61. Система управления государственной собственностью.

62. Контроль и проверка исполнения в исполнительных органах государственной власти и местного самоуправления.

63. Местные представительные органы в регулировании социально-экономического развития территорий.

64. Социально-экономические аспекты молодежной политики в регионе.

65. Муниципальная собственность: проблемы управления и перспективы развития.

66. Муниципальные выборы как способ формирования органов местного самоуправления.

67. Повышение эффективности подготовки кадров государственных и муниципальных структур власти.

68. Повышение эффективности работы муниципального хозяйства (на примере конкретного муниципального управления).

69. Методы оценки персонала государственной службы.

70. «Public Relations» как функция управления.

71. Создание службы PR в органах государственной власти и муниципального управления.

72. Развитие науки и практики управления в России.

73. Проблемы формирования российской модели государственного и муниципального управления.

74 Государственная служба как социальный институт: сущность, принципы и функции государственной службы.

75. Основные направления становления и реформирования государственной службы в России.

76. Современная государственная кадровая политика: сущность, принципы, приоритетные направления развития.

77. Карьерная стратегия и тактика государственного служащего.

78. Должности государственной службы: понятие, классификация, правовой статус.

79. Государственная служба субъектов РФ: проблемы и способы их решения.

80. Административно-политическая элита и государственная служба, опыт взаимодействия и развития.

81. Анализ деятельности Губернатора Забайкальского края.

82. Проблемы и перспективы развития местного самоуправления в Забайкальском крае.

5.2 Глоссарий

**Автономия** – право руководствоваться собственными нормами и правилами в определенных, установленных государством пределах.

**Административная жалоба** – обращение в суд с жалобой на незаконность исполнительного административного правового акта с требованием его отмены.

**Административная комиссия** – орган местной администрации, осуществляющий рассмотрение споров между участниками муниципального управления, обладающий правом наложения мер административной ответственности за нарушения правил в сфере местного самоуправления.

**Административные методы воздействия** – воздействие на систему общественных отношений и каждого хозяйствующего субъекта с помощью регламентирующих, командных и нормативных актов – законов, приказов, инструкций, указаний, постановлений; директивных планов и т.п.

**Администрация** – органы исполнительной власти, должностные лица государства, местного самоуправления.

**Анархизм** – политическое учение, основная идея которого заключает том, что общество может и должно быть организовано без принудительной власти государства. По мнению анархистов, государство – это всегда принуждение, а поскольку принуждение инстинктивно плохо, то, следовательно, государство – это зло, в своей деятельности всегда стремящееся только к своей выгоде.

**Ассоциации и союзы муниципальных образований** – объединения муниципальных образований, подлежащие регистрации в порядке, установленном для некоммерческих организаций в целях координации своей деятельности, более эффективного осуществления своих прав и интересов.

**Бюджет** – форма образования и расходования фонда денежных средств, предназначенных для финансового обеспечения задач и функций государства и местного самоуправления.

**Военная служба** – вид федеральной государственной службы, представляющий собой профессиональную служебную деятельность, граждан на воинских должностях в Вооруженных силах Российской Федерации, других войсках, воинских (специальных) формированиях и органах, осуществляющих функции по обеспечению обороны и без-опасности государства.

**Вопросы местного значения** – вопросы непосредственного обеспечения жизнедеятельности населения муниципального образования, отнесенные к таковым уставом муниципального образования в соответствии с законодательством Российской Федерации.

**Выборное должностное лицо местного самоуправления** – должностное лицо, избранное населением непосредственно или представительным органом местного самоуправления из своего состава, наделенное согласно уставу муниципального образования полномочиями на решение вопросов местного значения.

**Выборное лицо местного самоуправления** – гражданин Российской Федерации, замещающий выборную муниципальную должность в результате избрания депутатом представительного органа местного самоуправления, членом иного выборного органа местного самоуправления, а также выборным должностным лицом местного самоуправления.

**Выборы** – голосование населения с целью распределения срочных мандатов на управление государством.

**Высший исполнительный орган государственной власти субъекта Российской Федерации** – постоянно действующий орган исполнительной власти субъекта Российской Федерации, обеспечивающий исполнение Конституции РФ, федеральных законов и иных нормативных правовых актов Российской Федерации, Конституции (Устава), законов и иных нормативных правовых актов субъектов Российской Федерации на территории субъекта Российской Федерации.

**Глава муниципального образования** – выборное должностное лицо местного самоуправления, возглавляющее деятельность по осуществлению местного самоуправления на территории муниципального образования.

**Государственная власть** – стержневой элемент политической власти, характеризующийся особенностью и реальной возможностью правящей элиты общества осуществлять монопольное право на выработку главных социально значимых решений путем: а) издания общеобязательных и юридически оформленных властных велений; б) контроля за выполнением этих велений всеми субъектами-индивидами и организациями; в) создание бюрократического аппарата управления, контроля и принуждения, посредством которого и обеспечивается проведение воли элиты в жизнь.

**Государственная услуга** – деятельность органа исполнительной власти, выражающаяся в совершении действий и (или) принятии решений, влекущих возникновение, изменение или прекращение правоотношений или возникновение документированной информации (документа) в связи с обращением гражданина или организации в целях реализации их прав, законных интересов либо исполнения возложенных на них нормативными правовыми актами обязанностей.

**Государственность** – особый признак, присущий историческому развитию стран (нации, группы национальностей, союза племени и тому подобных образований), сумевших создать собственное государство или восстановивших утраченное в силу различных причин свое государство.

**Государственные минимальные социальные стандарты** – установленный законодательством Российской Федерации минимальный уровень государственных гарантий социальной защиты, обеспечивающий удовлетворение важнейших потребностей человека.

**Государственные полномочия** – государственные полномочия Российской Федерации и государственные полномочия субъектов Российской Федерации.

**Государственные полномочия Российской Федерации** – права и обязанности органов государственной власти Российской Федерации по решению вопросов, отнесенных к ведению Российской Федерации Конституцией Российской Федерации, федеральными конституционными законами, федеральными законами, а также иными нормативными правовыми актами, принятыми в соответствии с Конституцией Российской Федерации.

**Государственные полномочия субъекта Российской Федерации** – права и обязанности органов государственной власти субъекта Российской Федерации по решению вопросов, отнесенных к ведению субъекта Российской Федерации Конституцией Российской Федерации, федеральными конституционными законами, федеральными законами, конституцией (уставом) субъекта Российской Федерации, законами субъекта Российской Федерации, а также иными нормативными правовыми актами, принятыми в соответствии с Конституцией Российской Федерации.

**Государственный аппарат (механизм)** – единая система взаимосвязанных общими целями и принципами организации и деятельности государственных органов, посредством которых прямо осуществляется достижение целей государства и решение его внутренних и внешних задач.

**Государственный внебюджетный фонд** – форма накопления и расходования денежных средств, образуемых вне федерального бюджета и бюджетов субъектов Российской Федерации.

**Государственный орган** – политическая организация (учреждение), специально созданная государственной властью для непосредственного решения определенного круга задач, наделенная для этого законодательно оформленной государственно-властной компетенцией.

**Государственный режим** – содержательно-динамическая сторона государственного управления, выражающая собой способы, средства и характер осуществления властных функций, а также формы и степень участия народа в образовании и работе государственного управления, в целом в управлении общественными процессами.

**Государственный служащий** – гражданин, осуществляющий профессиональную служебную деятельность на должности федеральной государственной службы и получающий денежное содержание (вознаграждение, довольствие) за счет средств федерального бюджета.

**Государство** – закономерно возникшая на определенном этапе человеческой эволюции и сознательно поддерживаемая обществом особая, универсальная форма (способ) его жизнеорганизации в пределах определенных территориальных границ, способная наиболее эффективно решать важнейшие экономические, социально-классовые, национальные и иные задачи общества в соответствии с волей правящей в обществе элиты либо с волей большинства населения, посредством установления единого нормативного юридического порядка в общественных отношениях и его поддержания при помощи специально созданных аппаратов управления и принуждения, для содержания которых с населения взимаются налоги.

**Гражданство** – политическая и правовая принадлежность лица к конкретному государству. Лицо, являющееся гражданином или подданным государства, приобретает определенные права, свободы, обязанности и находится под защитой этого государства. Совокупность этих прав, свобод и обязанное: составляет политико-правовой статус гражданина, отличающий его от иностранных граждан и лиц без гражданства. Подданство терминологически соответствует гражданству, существуя, как правило, в монархических государствах.

**Двухпалатные (бикамеральные) советы** – т.е. состоящие из двух палат, коллегий.

**Делегированное законодательство** – издание правительство уполномочию парламента нормативных актов, фактически обладающих силой закона, в порядке уступки (делегирования) парламентом правительству некоторых своих исключительных законодательных полномочий.

**Должностное лицо** – служащий государственного аппарата, наделенный государственно-властными полномочиями для исполнения организационно-управленческой деятельности по осуществлению функций органов аппарата и их подразделений.

**Жалоба** – просьба гражданина о восстановлении или защите его нарушенных прав, свобод или законных интересов либо прав, свобод или законных интересов других лиц по поводу нарушенного действиями (бездействием), решениями юридических или физических лиц (должностными лицами, государственными или муниципальными служащими и т. д.) права или законного интереса.

**Закон** – акт нормотворчества, издаваемый высшим законодательным органом государства в особом процедурно-процессуальном порядке, регулирующий наиболее существенные стороны общественной жизни, обладающий высшей юридической силой.

**Заявление** – просьба гражданина о содействии в реализации его конституционных прав и свобод или конституционных прав и свобод других лиц, либо сообщение о нарушении законов и иных нормативных правовых актов, недостатках в работе государственных органов, органов местного самоуправления и должностных лиц, либо критика деятельности указанных органов и должностных лиц.

**Злоупотребление должностными полномочиями** – использование должностным лицом своих служебных полномочий вопреки интересам службы, если это деяние совершено из корыстной или иной личной заинтересованности и повлекло существенное нарушение прав и законных интересов граждан или организаций либо охраняемых законом интересов общества или государства.

**Избирательное право в субъективном смысле (субъективное избирательное право)** – есть право гражданина избирать и быть из-бранным в органы государственной власти и органы местного само-управления.

**Избирательный процесс** – направленная на избрание депутатов и выборных должностных лиц деятельность субъектов избирательного права по реализации закрепленных процессуальными нормами юридических прав и обязанностей путем осуществления в определенной последовательности избирательных действий.

**Избыточная административная процедура** – последовательность действий, исключение которых из административного процесса не приводит к снижению качества исполнения государственной функции или предоставления государственной услуги. Например, избыточные согласования (в случае, если результат согласования не влияет на решение), избыточные уведомления.

**Избыточное административное действие** – административное действие, исключение которого из административной процедуры позволяет достичь результата административной процедуры без дополнительных затрат.

**Исполнительная власть** – система органов государства, главной задачей которых является обеспечение претворения в жизнь законодательных и иных нормативно-правовых установлений и предписаний посредством: а) осуществления исполнительно-распорядительных, контрольно-надзорных и правоохранительных функций; б) издания подзаконных, нормативных и индивидуальных (правоприменительных) юридических актов.

**Качество государственного обслуживания** – совокупность характеристик процесса и условий оказания услуги, обеспечивающих удовлетворение потребности получателя в отношении процесса оказания услуги.

**Качество государственной услуги** – совокупность характеристик услуги, определяющих ее способность удовлетворять потребности получателя в отношении содержания (результата) услуги.

**Компетенция** – совокупность государственно-властных полномочий, которыми обладает государственный орган (должностное лицо) в целях надлежащего выполнения им определенного круга задач и осуществления соответствующих функций государственного управления и руководства социальными процессами.

**Конституция** – основной закон государства, закрепляющий основополагающие принципы правового регулирования и являющийся правовой основой текущего законодательства. Конституция имеет высшую юридическую силу и применяется на всей территории государства. Законы и иные нормативные правовые акты принимаются на основе конституции и не могут ей противоречить.

**Контрасигнатура** – институт, присущий парламентской республике, заключается в признании силы за актами министров только после визирования данных актов премьер-министром.

**Коррупциогенность** – это заложенная в правовых нормах возможность способствовать коррупционным действиям и (или) решениям в процессе реализации таких норм.

**Легитимная власть** – осуществляемая с опорой на действительное, а не мнимое, принимаемое, а не навязанное широкое согласие со стороны. Принципы легитимности сводятся к следующим основным: 1) традиции; 2) легальности; 3) харизме.

**Локальный нормативно-правовой акт** – нормативно-правовой акт, издаваемый руководством (администрацией) организации, учреждения, предприятия, направленный на урегулирование внутри коллективных отношений, действующий только в пределах данной организации.

**Местное сообщество** – в законах некоторых субъектов Российской Федерации население городского, сельского поселения и других территорий, в которых осуществляется местное самоуправление.

**Местные налоги и сборы** – налоги и сборы, устанавливаемые представительными органами местного самоуправления самостоятельно в соответствии с федеральными законами.

**Местный референдум** – голосование граждан Российской Федерации, постоянно или преимущественно проживающих в границах одного или нескольких муниципальных образований, по важным вопросам местного значения, которое проводится в соответствии с законодательством Российской Федерации, субъектов Российской Федерации.

**Методы административно-правового регулирования** – способы и приемы, реализующие осознанное волевое воздействие (действия) субъектов, осуществляющих государственное управление в рамках их правового статуса.

**Механизм государства** – сложная система тесно взаимодействующих между собой специальных органов и учреждений (людей, специально занимающихся государственным управлением), посредством которых обеспечивается выполнение внутренних и внешних функций государства. Механизм государства призван гарантировать и охранять правопорядок, права и свободы, обеспечивать соблюдение обязанностей населением страны. Для осуществления функций обеспечивается необходимыми материально-техническими, финансовыми и другими средствами. Наиболее общая классификация, соответствующая разграничению внутренних и внешних функций государства на социальную функцию (функцию управления) и функцию насилия (посредническую функцию), предусматривает в качестве основных составных частей механизма государства: 1) государственный аппарат, или аппарат управления; 2) аппарат принуждения. Каждая составная часть и каждый элемент механизма государства играет свою специфическую роль в выполнении функций государства. Принципы организации и деятельности механизма демократического государства: представительство интересов населения и страны; гласность и открытость; профессионализм и компетенция; законность; демократизм.

**Муниципалитет** – в муниципальном праве европейских государств – единица социально-территориальной структуры общества, обычно город и прилегающие к нему местности, охваченные единой системой управления. В муниципальном праве России обычно применяется понятие «муниципальное образование».

**Муниципальная должность** – должность, предусмотренная уставом муниципального образования в соответствии с законом субъекта Российской Федерации, с установленными полномочиями на решение вопросов местного значения и ответственностью за осуществление этих полномочий, а также должность в органах местного самоуправления, образуемых в соответствии с уставом муниципального образования, с установленными кругом обязанностей по исполнению и обеспечению полномочий данного органа местного самоуправления и ответственностью за исполнение этих обязанностей.

**Муниципальная служба** – профессиональная деятельность, которая осуществляется на постоянной основе на муниципальной должности, не являющейся выборной.

**Муниципальная собственность** – собственность муниципального образования (средства местного бюджета, муниципальные внебюджетные фонды, имущество органов местного самоуправления, муниципальные земли, природные ресурсы, находящиеся в муниципальной собственности, муниципальные предприятия и организации, муниципальные банки и другие финансово-кредитные организации, муниципальные жилищный фонд и нежилые помещения, муниципальные учреждения образования, здравоохранения, культуры и спорта, другое движимое и недвижимое имущество).

**Муниципальное образование** – городское, сельское поселение, несколько поселений, объединенных общей территорией, часть поселения, иная населенная территория в соответствии с законодательством Российской Федерации, в пределах которых осуществляется местное самоуправление, имеются муниципальная собственность, местный бюджет и выборные органы местного самоуправления.

**Муниципальное право** – право местного самоуправления. Относительно самостоятельное правовое образование в системе права Российской Федерации, возникшее в результате развития местного самоуправления и законодательства о нем.

**Муниципальное предприятие** – предприятие, находящееся в муниципальной собственности и используемое как инструмент экономической деятельности органов местного самоуправления. Имущество муниципального предприятия или вклад органа местного самоуправления в предприятие смешанной формы собственности образуется за счет ассигнований из средств соответствующего местного бюджета или вкладов других муниципальных предприятий, полученных доходов, других законных источников и находится в собственности муниципальных образований.

**Муниципальное управление** – организующее и регулирующее воздействие органов местного самоуправления на жизнедеятельность населения городских и сельских поселений в целях ее упорядочения и воспроизводства, опирающееся на их властную силу.

**Муниципальные корпорации** – крупные самоуправляющиеся города или графства в США.

**Налоги** – обязательные платежи, взимаемые государством с физических и юридических лиц. В налогах воплощено экономически выраженное существование государства. Налоги и займы, а также доходы от предприятий, находящихся в собственности государства, идут на содержание государственного аппарата и другие его нужды (оснащение и содержание вооруженных сил, полиции, тюрем и т.д.), на осуществлению функций государства.

**Население** – человеческое сообщество, проживающее на соответствующей территории. Без населения не существует и государства. В современных трактовках государственная организация общества предполагает наличие не просто населения, а народа как этнической общности, относительно широкой социальной группы, члены которой обладают принадлежностью к ней благодаря общим чертам культуры и историческому сознанию.

**Наукоград** – муниципальное образование с градообразующим научно-производственным комплексом, под которым понимается совокупность организаций, осуществляющих научную, научно-техническую, инновационную деятельность, экспериментальные разработки, испытания, подготовку кадров в соответствии с государственными приоритетами развития науки и техники. Статус наукограда присваивается муниципальному образованию Президентом Российской Федерации по представлению Правительства Российской Федерации на срок до двадцати пяти лет.

**Национальный суверенитет** – право наций на самоопределение вплоть до отделения и образования самостоятельного государства.

**Общественная организация** – основанное на членстве общественное объединение, созданное на базе совместной деятельности объединившихся граждан для защиты их общих интересов и достижения целей, стоящих перед организацией.

**Общественное движение** – состоящее из участников и не имеющее членства массовое общественное объединение, преследующее социальные, политические и иные общественно полезные цели, которые поддерживаются участниками общественного движения.

**Общественное учреждение** – общественное объединение, не имеющее членства и ставящее своей целью оказание конкретного вида услуг, отвечающих интересам участников и соответствующих уставным целям объединения. Управление общественным объединением и его имуществом осуществляется лицами, назначенными учредителями объединения.

**Общественный фонд** – один из видов некоммерческих фондов, представляющий собой не имеющее членства общественное объединение.

**Община** – исторически сложившаяся группа людей, объединенная потребностью совместного решения вопросов местного значения.

**Омбудсмен** – уполномоченный по правам человека, народный защитник.

**Орган общественной самодеятельности** – орган, который формируется по инициативе граждан, заинтересованных в решении этих проблем, и строит свою работу на основе самоуправления.

**Орган территориального общественного самоуправления** – добровольное объединение для защиты общественных интересов граждан Российской Федерации, обладающих избирательным правом и проживающих на определенной территории, размер и численность проживающего населения которой позволяют гражданам провести собрание (территория дома, подъезда дома, группы домов, квартала, микрорайона, поселка, хутора и т.п.).

**Органы местного самоуправления** – выборные и другие органы, наделенные полномочиями на решение вопросов местного значения и не входящие в систему органов государственной власти.

**Основной закон** – форма основного закона подчеркивает особое, учредительное значение конституционных норм, делает их более заметными среди массы прочих законов, облегчает достижение конституционных целей и правовую охрану конституции.

**Отрасль законодательства** – совокупность норм, которые регулируют качественно определенный вид общественных отношений, являющийся предметом одной отрасли права (напр. земельное, семейное, уголовное законодательство).

**Очередные выборы** – это выборы, которые назначаются и проводятся в связи с истечением срока полномочий избираемого органа или должностного лица.

**Панчаят** – представительный орган в индуистской традиции, распространён в Индии, ЮАР, Пакистане, Бангладеш, Непале, в кн. Мустанг, Бутане.

**Парламент** – это коллегиальный представительный орган государственной власти.

**Плебисцит** – всенародный опрос населения с целью выявления общественного мнения, его результат не обладает высшей юридической силой.

**Подданство** – политико-правовое отношение между лицом и монархией, которую представляет ее глава.

**Политическая власть** – форма социальных отношений и разновидность социальной власти, суть которых в способности тех или иных общественных сил или личности навязывать свою волю другим силам и личностям с помощью использования государственно-правовых средств либо путем оказания действительного влияния на формирование и осуществление государственной власти.

**Политическая партия** – в соответствии со ст. 3 Федерального закона «О политических партиях» политической партией является общественное объединение, созданное в целях участия граждан Российской Федерации в политической жизни общества посредством формирования и выражения их политической воли, участия в общественных и политических акциях, в выборах и референдумах, а также в целях представления интересов граждан в органах государственной власти и органах местного самоуправления.

**Политическая система** – совокупность государственных и общественных организаций и институтов, участвующих в политической жизни страны. Функционирование политической системы общества осуществляется основе правовых норм.

**Политический режим** – это свойство нации, определяющий степень концентрации или характер распределения власти, условия ее формирования и поддержания в общественном достоянии, а также пределы применения и распространения власти на общественные отношения, на человека.

**Политическое общественное объединение** – это общественное объединение, в уставе которого в числе основных целей должны быть закреплены участие в политической жизни общества посредством влияния на формирование политической воли граждан, участие в выборах в органы государственной власти и органы местного самоуправления посредством выдвижения кандидатов и организации их предвыборной агитации, участие в организации и деятельности этих органов.

**Полиция** – элемент аппарата принуждения, состоящий из особой категории профессиональных чиновников, непосредственной задачей которых является охрана общественного порядка всеми средствами, включая применение оружия. Полицейские системы могут быть централизованными и децентрализованными и могут иметь различные формы организации (полиция безопасности, уголовная полиция, административная полиция, политическая полиция, военная полиция и др.).

**Права человека** – принципы, нормы взаимоотношений между людьми и государством, обеспечивающие индивиду возможность действовать по своему усмотрению (эту часть прав обычно называют свободами) или получать определенные блага (это собственно права). В узком значении это только те права, которые не предоставляются, а лишь охраняются и гарантируются государством, т.е. те права, которые присущи каждому человеку от рождения и действуют независимо от их конституционно-правового закрепления и государственных границ. В широком значении гражданские права включают весь обширный комплекс прав и свобод личности, их различные виды.

**Правительство Российской Федерации** – высший орган государственной власти РФ, на который возложено осуществление исполнительной власти в Российской Федерации.

**Правовое государство** – государство, ограниченное в своих действиях правом, подчиненное воле суверенного народа, выражаемой прежде всего конституции, и призванное обеспечить индивидуальную свободу, основополагающие права личности. Предполагает достаточно значительный уровень развитости права и государственности. Характеризуется господством права во всех областях политической и общественной жизни, организацией на правовых началах суверенной государственной власти.

**Правоохранительная система** – совокупность специфических юридических средств принудительного характера и связанных с ними методов контрольно-надзорного и профилактического регулирования, используемых в деятельности специальных (правоохранительных) органов государства для обеспечения реализации фактических целей права, установления и поддержания цивилизованного порядка в обществе, создания благоприятных условий для конструктивной активности граждан и их организаций.

**Правоохранительные органы** – элемент государственного механизма, который соответственно характеру разделения властей в правовом государстве специально создается для защиты конституционных прав и свобод граждан и их объединений от произвола и других неправомерных притязаний, поддержания в обществе демократического правопорядка и законности с использованием в этих целях предусмотренных законом специфических средств, в том числе принудительного и связанного с ним контрольно-надзорного и профилактического регулирования.

**Представительный орган местного самоуправления** – выборный орган местного самоуправления, обладающий правом представлять интересы населения и принимать от его имени решения, действующие на территории муниципального образования.

**Президент** – выборное должностное лицо, законно властвующее в силу прямого или опосредованного народного доверия и ответственное перед народом.

**Принцип законности** – выражается в обязанности всех участников процесса соблюдать требования, установленной законом избирательно-процессуальной формы, действовать в рамках предоставленных законом полномочий, исполнять обязанности, возложенные избирательно-правовыми нормами.

**Публичная власть** – власть, выражающая совокупный общегосударственный интерес, предполагающая существование особой категории людей главным или единственным занятием которых является управление делами общества, и имеющая вещественные придатки в виде различных принудительных учреждений.

**Работающий по контракту (трудовому договору) в органах местного самоуправления** – лицо, выполняющее организационно-распорядительные функции в органах местного самоуправления и не относящееся к категории государственных служащих.

**Разделение властей** – принцип и характерная черта правового государства. Согласно основным положениям теории разделения властей: 1) законодательная, исполнительная и судебная власти предоставляются разным людям и органам согласно конституции; 2) все власти равны и автономны, ни одна из них не может быть устранена любой другой; 3) никакая власть не может пользоваться правами, предоставленными конституцией другой власти; 4) судебная власть действует независимо от политического влияния, судьи пользуются правом длительного пребывания в должности. Судебная власть может объявить закон недействительным, если он противоречит конституции. Эффективное разделение властей обеспечивается на практике не только благодаря реализации вышеназванных положений, но также в результате использования механизма сдержек и противовесов, нацеленного на то, чтобы сила каждой из трех властей была относительно равной, чтобы каждая власть действовала как страж против злоупотреблений двух других. Основной базой сдержек и противовесов является частичное совпадение полномочий трех властей.

**Республика** – государство, юридическая конструкция которого предполагает, что единственным субъектом суверенитета является народ.

**Референдум** – всенародное голосование с целью выявления общественного мнения.

**Самоуправление** – в узком смысле, то есть муниципальное само-управление, определяет один из типов местного администрирования, исторически сложившийся и имеющий некоторые признаки.

**Светское государство** – государство, не приемлющее подчинение государственной деятельности религии, идеологическим догмам, принципам и институтам, покровительство определенным конфессиям.

**Система исполнительной власти субъекта Российской Федерации** – совокупность исполнительных органов субъекта федерации во главе с высшим исполнительным органом государственной власти субъекта РФ; система связей и взаимоотношений между всеми органами исполнительной власти субъекта федерации.

**Система муниципального права** – это его внутреннее строение, структура, определяемая дифференциацией и интеграцией правовых норм. Система муниципального права обусловлена взаимосвязями правовых норм, объединяющих их в правовые институты.

**Социальное государство** – (государство всеобщего благоденствия) -государство, стремящееся к обеспечению каждому гражданину достойных условий существования, социальной защищенности, а в идеале – примерно одинаковых стартовых возможностей для реализации жизненных целей, развития личности.

**Социальное управление** – управление многочисленными и разнообразными социальными процессами в человеческом обществе.

**Стандарт государственной услуги** – система требований к государственной услуге в интересах ее получателя, принятая нормативным правовым актом в порядке, установленном законодательством об административных регламентах и стандартах государственных услуг (включает характеристики процесса, формы, содержания и результата оказания государственной услуги).

**Статус выборного лица местного самоуправления** – права и обязанности выборного лица местного самоуправления, а также гарантии, ответственность и ограничения в связи с осуществлением принадлежащих ему полномочий.

**Судебная власть** – система судебных органов государства, самостоятельно и независимо от законодательной и исполнительной ветвей государственной власти осуществляющая правосудную деятельность, а также выступающая главным гарантом конституционных прав, свобод и законных интересов граждан и организаций и средством предупреждения произвола и беззакония со стороны органов государственной власти и управления.

**Таун** – небольшой город в США.

**Тауншип** – группа населенных пунктов с общим самоуправлением.

**Территориальное общественное самоуправление** – форма реализации гражданами Российской Федерации конституционных прав на собрания и объединение для защиты общественных интересов.

**Устойчивое развитие поселений и межселенных территорий** – развитие территорий и поселений при осуществлении градостроительной деятельности в целях обеспечения градостроительными средствами благоприятных условий проживания населения, в том числе ограничение вредного воздействия хозяйственной 'и иной деятельности на окружающую природную среду и ее рациональное использование в интересах настоящего и будущего поколений.

**Форма правления** – юридическая характеристика государства, определяющая условия образования и структуру высших институтов власти, а также распределение полномочий между ними.

**Формы управленческой деятельности** – способы реализации функций государственного органа в процессе управления.

5.3 Рекомендуемые источники по разделу

Конституция Российской Федерации: принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г. //Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2014. – № 4. – Ст. 445.

Европейская Хартия местного самоуправления: принята Советом Европы 15 октября 1985 г.: ратифицирована Федеральным Собранием: федер. закон [от 11 апреля 1998 г. № 55–ФЗ] // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 1998. – № 15. – Ст. 1695.

Устав Организации Объединенных Наций (Сан-Франциско, 26 июня 1945 г.). // Текст устава официально опубликован не был.

Устав Совета Европы (Лондон, 5 мая 1949 г.) // СЗ РФ. 1997. № 12. Ст. 1390.

Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть первая. Принят 21 октября 1994 года // СЗ РФ. 1994. № 32. Ст. 3301.

Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть вторая. Принят 22 декабря 1995 года // СЗ РФ. 1996. № 5. Ст. 410.

Уголовный кодекс Российской Федерации от 13.06.1996 N 63-ФЗ // СЗ РФ. 1996. № 25. Ст. 2954.

Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях от 30.12.2001 № 195-ФЗ // СЗ РФ. 2002. № 1 (ч. 1). Ст. 1.

Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000. № 117-ФЗ // СЗ РФ. 2000. № 32. Ст. 3340.

Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31.07.1998. № 146-ФЗ // СЗ РФ. 1998. № 31. Ст. 3824.

Гражданский процессуальный кодекс Российской Федерации от 14.11.2002 № 138-ФЗ] // СЗ РФ. 2002. № 46. Ст. 5432.

О судебной системе Российской Федерации: федер. конст. закон [от 31.12.1996 № 1-ФКЗ] // СЗ РФ. 1997. № 1. Ст. 1.

Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации: федер. закон [от 06 октября 2003 г. № 131-ФЗ (с посл. изм. и доп.)] // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2003. – №40. – Ст. 3822.

О муниципальной службе в Российской Федерации: федер. закон [от 02 марта 2007 г. № 25-ФЗ (с посл. изм. и доп.)] // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2007. – №10. – Ст. 1152.

Об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов: Указ Президента РФ от 28.04.2008 № 607 [электронный ресурс] // Доступ из справ.-правовой системы «Консультант Плюс».

Распоряжение Правительства РФ от 11 сентября 2008 г. № 1313-р. «О реализации Указа Президента Российской Федерации от 28 апреля 2008 г. N 607 «Об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов» [электронный ресурс] // Доступ из справ.-правовой системы «Консультант Плюс».

Устав Забайкальского края: закон Забайкальского края [17 февраля 2009 г. №125 – ЗЗК (с посл. изм. и доп.)] // Заб. рабочий. – 2009. – №30. – 18 февраля.

О муниципальной службе в Забайкальском крае: закон Забайкальского края [от 29 декабря 2008 г. №108-ЗЗК (с посл. изм. и доп.)] // Заб. рабочий. – 2009. – №3. – 12 января.

О государственной службе Забайкальского края: закон Забайкальского края [от 02 июля 2009 г. №198 - ЗЗК] // Заб. рабочий. – 2009. – №. 123-124. – 6 июля.

Положение «О территориальном общественном самоуправлении»: решение Думы городского округа «Город Чита» [от 27 октября 2005 г. №161] // Чит. обозрение. – 2005. – 9 ноября.

Положение «О порядке реализации правотворческой инициативы граждан»: решение Думы городского округа «Город Чита» [от 24 ноября 2005г. №197] // Чит. обозрение. – 2005. – 30 ноября.

Архипова Т.Г. История государ¬ственной службы в России. XVIII-XX века: Учебник. / Т.Г. Архипова. М.: Рос. гос. гуманит. ун-т, 1999. – С. 256.

Атаманчук Г.В. Государственное управление (организационно-функциональные вопросы): Учеб. пособие. / Г.В. Атаманчук. М.: Экономика, 2000. – С. 496.

Атаманчук Г.В. Государственное управление. Организационно-функциональные вопросы: Учеб. пособие. / Г.В. Атаманчук. М.: Экономика, 2012. – С. - 324.

Атаманчук Г.В. Сущность государственной службы: история, теория, закон, практика / Г.В. Атаманчук. М.: Экономика, 2013. – С. - 404.

Атаманчук Г.В. Теория государственного управления: Курс лекций / Г.В. Атаманчук. М.: Изд-во «Омега-Л»>, 2014. – С. 345.

Бакушев В.В. Профессиональное образование в начале нового века и подготовка государственных служащих / В.В. Бакушев, Ф.Д. Демидов. – М.: Изд-во РАГС, 2013. – С. 234.

Быстрова О.Л. Методические указания для выполнения курсовой работы по «Экономической теории» для студентов очной формы обучения специальности 080502 «Экономика и управление на предприятии» / О.Л. Быстрова. – Чита: ЗабИЖТ, 2005.- 14 с.

Выдрин И.В. Муниципальное право: краткий учебный курс / И.В. Выдрин. – Москва: Норма, 2006. – 256 с.

Колюшин Е.И. Муниципальное право России: курс лекций / Е.И. Колюшин. – Москва: Норма, 2008. – 464 с.

Кутафин О.Е. Муниципальное право Российской Федерации: учеб. / О.Е. Кутафин, В.И. Фадеев. – Москва: Проспект, 2006. – 672 с.

Муниципальное право: учеб. пособие / Д.С. Велиева [и др.]; под ред. С. Е. Чаннова. – Москва: Омега-Л, 2008. – 288 с.

Захаров И.В. Муниципальное право России: курс лекций / И.В. Захаров [и др.]; под ред. А.Н. Кокотова. – Москва: Проспект, 2008. – 256 с.

Шугрина Е.С. Муниципальное право Российской Федерации: учеб. / Е. С. Шугрина. – Москва: Проспект, 2007. – 672 с.

Дмитриев И. Кризисный менеджмент / И. Дмитриев. – М.: Изд-во МГУ, 2012. – С.15.

Актуальные вопросы организации местного самоуправления в России на момент вступления в силу в полном объеме Федерального закона от 6 октября 2003 года № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации». М.: АНХ, 2008. – 352 с.

Головко И.С. Комплексные программы социально-экономического развития муниципальных образований: Опыт, проблемы, рекомендации / И.С. Головко. – Новосибирск, 2006. – 544 с.

Молотков Ю.И. Системное управление социально-экономическими объектами и процессами. / Ю.И. Молотков. – Новосибирск: Наука, 2014. – 509 с.

Правдин Д. Правовое регулирование взаимодействия представительного и исполнительно-распорядительного органов в муниципальном образовании в Российской Федерации. / Д. Правдин. – М.: ДМК Пресс, 2012. – С. 23.

Чаннов С.Е. Актуальные проблемы расторжения контракта с главой местной администрации / С.Е. Чаннов. // Журнал российского права. 2009. – № 5. – С. 34-36.

Братановский С.Н. Проблемы совершенствования муниципальной службы в России. / С.Н. Братановский // СПС «КонсультантПлюс». – 2014. – 346 с.

Фабричный С.Ю. Муниципальная служба в Российской Федерации / С.Ю. Фабричный. – М.: МОНФ, 2001. – 184 с.

Федеральная реформа 2000-2003. Т. 1. Федеральные округа / Ред. Н. Петров – М.: МОНФ; Carnegie Corporation of New York, 2003. – 500 с.

Федеральное Собрание. (Совет Федерации. Государственная Дума). Справочник. – М.: 2000. – 355 c.

Халиков М.И. Государственная кадровая политика. Учеб. пособие / М.И. Халиков, Р.Х. Кунакбаев. – Уфа: РИО БАГСУ, 2002. – 77 с.

**Заключение**

Областью профессиональной деятельности специалистов в сфере государственного и муниципального управления является управленческое воздействие на федеральном, региональном и муниципальном уровнях власти. Основные направления профессиональной деятельности специалистов – обеспечение эффективного управления в органах государственной и местной власти в соответствии с требованиями и тенденциями развития социально-экономической и политической среды, совершенствование экономической, политической, организационной и социальной жизни общества, решение вопросов взаимодействия государства и его региональных и муниципальных образований.

Выполнение курсовых работ позволяют закрепить не только полученные знания в процессе обучения, но и приобрести навыки системного анализа, планирования, прогнозирования, моделирования разных процессов, которые являются составной частью будущей работы студента.

Кроме того, выполнение курсовых работ по методическим указаниям дисциплинирует студента, позволяет аккумулировать и систематизировать знания, применяя их затем в других сферах. Синтез знаний учебных дисциплин и приобретаемых практических навыков способствует получению качественно нового знания и профессиональному росту.

**Приложение А**

**Характеристика, преимущества и недостатки**

**организационных структур управления**

**Линейная структура управления.** Самая простая организационная структура управления (далее ОСУ) – **линейная**. Во главе каждого производственного или управленческого подразделения находится руководитель, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредотачивающий в своих руках все функции управления. Решения передаются по цепочке «сверху – вниз», руководитель нижнего звена управления подчинен руководителю более высокого над ним уровня.

Генеральный

директор

Директор

по производству

Начальник

цеха

Начальник

цеха

Начальник

цеха

Старший

мастер

Старший

мастер

Старший

мастер

Мастер

участка 1

Мастер

участка 2

Мастер

участка 1

Мастер

участка 2

Мастер

участка 1

Мастер

участка 2

*РРис. А.1*. Линейная структура

Линейная структура управления является логически более стройной, но менее гибкой, она в полной степени реализует принцип единоначалия и централизма.

Каждый из руководителей обладает всей полнотой власти, но относительно небольшими возможностями решения функциональных проблем, требующих узких специальных знаний.

Отметим основные *преимущества* линейной ОСУ:

1. Единство, четкость и простота управления;

2. Согласованность действий исполнителей;

3. Быстрота в принятии решений;

4. Личная ответственность каждого руководителя за конечный результат.

Вместе с тем этой структуре свойственны *недостатки*:

1. концентрация власти в верхних уровнях управления;

2. высокие требования к руководителю, который должен иметь обширные разносторонние знания и опыт по всем функциям управления и сферам деятельности, осуществляемым подчиненными ему работниками;

3. перегрузка информацией, огромный поток бумаг, множество контактов как с подчиненными, так и с вышестоящим начальством;

4. отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений.

Линейная ОСУ используется при управлении мелкими и средними фирмами, осуществляющими несложное производство при отсутствии широких кооперационных связей между предприятиями.

**Функциональная структура управления.** Иногда эту ОСУ называют традиционной или классической.

Функции управления

Главный

менеджер

Функциональный

руководитель А:

функция планирования

отдел – плановый

Функциональный

руководитель Б:

функция организации

отдел – организационный

Исполнители

*Рис. А.2.* Функциональная структура управления

Функциональная структура базируется на подчиненности по областям управленческой деятельности. Фактически у конкретного подразделения оказывается несколько вышестоящих руководителей. Например, у начальника цеха при такой структуре будут руководителями начальники отделов снабжения, сбыта, планирования, оплаты труда и т.д. Но каждый из этих руководителей имеет право воздействовать только по своей сфере деятельности.

*Преимущества* функциональной ОСУ:

1. высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций;

2. освобождение линейных руководителей от решения специальных вопросов;

3. уменьшение потребности в специалистах широкого профиля;

4. стандартизация и программирование явлений и процессов.

К числу *недостатков* функциональных структур можно отнести:

1. трудность поддержания постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами;

2. длительную процедуру принятия решений;

3. отсутствие взаимопонимания и единства между работниками функциональных служб разных производственных отделений фирмы;

4. снижение ответственности исполнителей за работу в результате обезличивания в выполнении ими своих обязанностей, поскольку каждый исполнитель получает указания от нескольких руководителей;

5. дублирование и несогласование указаний и распоряжений, полученных работниками «сверху», поскольку каждый функциональный руководитель и специализированное подразделение ставят свои вопросы на первое место;

6. нарушение принципа единоначалия.

Функциональная схема организационной деятельности используется в компаниях среднего размера, в стабильных внешних условиях и для обеспечения своего функционирования требуют наличия стандартных управленческих задач. Однако, в чистом виде функциональная структура практически не применяется. Она используется в тесном ограниченном сочетании с линейной структурой.

**Линейно-функциональная (штабная) организационная структура управления.** Данная структура является комбинацией линейной и функциональной структур и предполагает, что на разных уровнях управления может формироваться специальный консультативный орган (штаб).

Главный

управляющий

Юридическая служба

Сектор социальной безопасности

Технический   
директор

Директор

по маркетингу

Директор

по управлению

запасами

– Подразделение

*Рис. А.3*. Схема линейно-функциональной (штабной) организационной структуры

Представители штаба участвуют в разработке стратегии, принятии управленческих решений и контроле за их исполнением. Кроме того, задачи штаба – получение и анализ информации о внешней и внутренней среде, осуществление контроля, подготовка проектов решений, текущее информирование и консультирование руководства.

В настоящее время примерами таких подразделений могут быть юридическая служба, исследовательская группа, аналитический центр и т.д.

Основные преимущества линейно-функциональной ОСУ:

1. более глубокая подготовка управленческих решений;

2. освобождение главного линейного управляющего от глубокого анализа проблем;

3. возможность привлечения консультантов и экспертов.

Необходимо отметить и недостатки:

1. отсутствие гибкости и динамичности, что затрудняет достижение поставленных целей;

2. отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтально уровне между функциональными подразделениями, постоянная необходимость в согласовании принимаемых решений;

3. недостаточно четкая ответственность, т.к. готовящий решение как правило не участвует в его реализации;

4. тенденция к централизации – чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали.

Кроме того, для нее, как и для всех централизованных структур, характерны «закупорка каналов информации» и «информационная перегрузка ключевых фигур в руководстве организации».

**Дивизиональная организационная структура управления.** Такая структура подразумевает создание полуавтономных производственных отделений (дивизионов), сформированных в зависимости от типа продукта, торговой марки или по географическому принципу. Производственная деятельность каждого из отделений управлялась раздельно. Генеральная дирекция распределяет ресурсы между отделениями и разрабатывает стратегические планы. Отделениям предоставлена самостоятельность в осуществлении оперативной деятельности, однако, администрация оставила за собой право жесткого контроля по вопросам стратегии развития, научно-исследовательских разработок, инвестиций и т.д.

В настоящее время известны три вида дивизиональных структур:

1) продуктовая;

2) организационная структура, ориентированная на потребителя;

3) региональная (территориальная ).

В развитой фирме каждое из отделений (дивизиона) выполняет функции, характерны для линейно-штабной структуры, т. е. имеет подразделения маркетинга, сбыта, бухгалтерии, производства и др. Схема дивизионной продуктовой структуры изображена на рис. 8.

Главными *преимуществами* дивизиональных структур являются:

1) оперативное реагирование на изменение внешних условий;

2) сближение стратегических и текущих задач в производственных структурах;

3) хорошие условия для роста региональных управляющих;

4) высокая степень координации в рамках одного дивизиона.

*Недостатки*:

1) внутренняя конкуренция за ресурсы и квалифицированный управленческий персонал;

2) увеличение затрат на содержание управленческого аппарата вследствие дублирования одних и тех же видов работ для различных видов продукции;

3) в связи с увеличением иерархичности (генеральный директор – совет директоров – директора предприятий) усиливается необходимость координации деятельности на всех уровнях, замедляются процессы принятия решения, увеличиваются сроки согласований.



*Рис. А.4.* Продуктовая дивизионная структура

**Проектная организационная структура.** Проектная ОСУ – это временная структура, создаваемая для решения конкретной задачи в определенны сроки. Данный тип структуры формируется при разработке проектов, под которыми понимаются любые процессы целенаправленных изменений в системе, например, модернизация производства, освоение новых технологий и изделий, строительства объектов, формирование новых подразделений и т.д. Данная структура построена по принципу двойного подчинения исполнителей: с одной стороны непосредственному начальнику функциональной службы, с другой – руководителю проекта (целевой программы).

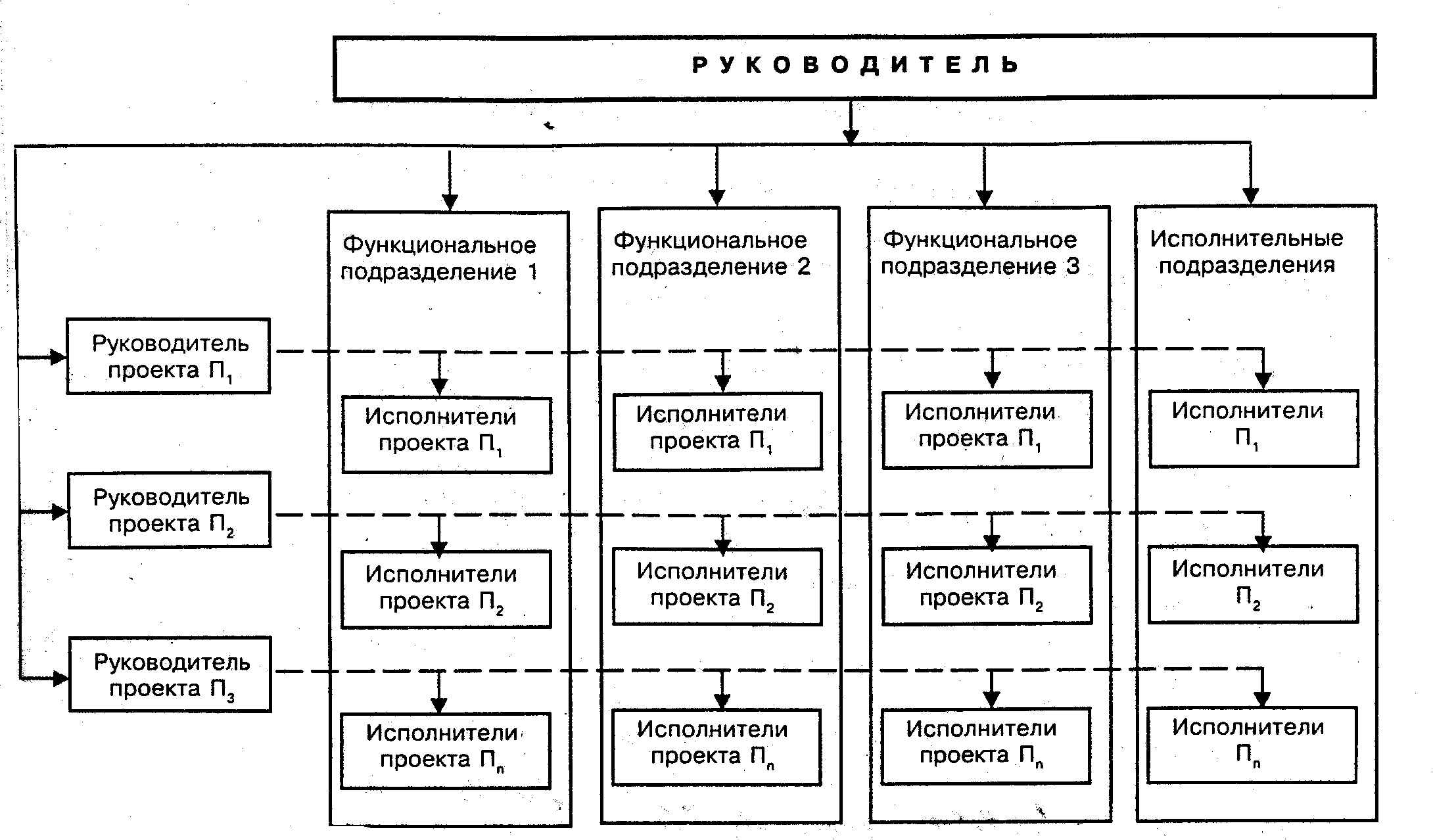
Одной из форм проектного управления является формирование специального подразделения – проектной команды, работающей на временной основе. В ее состав обычно включают необходимых (в т.ч. и по управлению), квалифицированных работников и исследователей. После завершения проекта, привлеченные в команду, работники возвращаются в свои подразделения. Руководителю проекта полностью подчинены все члены команды и все ресурсы, выделенные для этой цели.

Проектные структуры различаются между собой по масштабу деятельности, широте охвата научно-технических проблем, характеру связей с линейными и функциональными звеньями организации, кругу полномочий для взаимодействия с внешней средой. Одной из наиболее распространенных разновидностей такой организации является матричная структура.

**Матричная структура управления.** Матричная структура управления – это проектная структура, в которой одновременно выполняется два и более проекта. По завершению проекта структура, созданная на временной основе, распускается, и выделенный персонал возвращается в свои подразделения.

Главным принципом организации матричной структуры является широкая сеть горизонтальных связей, многочисленные пересечения которых с вертикалью образуются в результате взаимодействия руководителей проектов с руководителями функциональных подразделений, при этом улучшается взаимодействие между подразделениями, обеспечивающее эффективное решение той или иной проблемы.

В организации с матричной ОСУ члены проектной группы подчиняются как руководителю проекта, так и руководителям тех функциональных отделов, в которых они работают постоянно.



*Рис. А.5.* Матричная организационная структура управления

Применение матричной ОСУ оправданно лишь в случаях, когда: во-первых, организация реализует несколько направлений деятельности, одинаково важных с точки зрения ее целей (выживания); во-вторых, выполняемые ею задачи имеют высокую степень неопределенности, сложны и взаимосвязаны; в-третьих, перед ней стоит проблема рационального использования социальных ресурсов и создание нового подразделения для решения новых задач нежелательно.

*Преимущества* матричной ОСУ:

1. возможность быстро реагировать и приспосабливаться к изменяющейся внешней и внутренней среде организации;
2. лучшая координация за счет создания должности руководителя проекта, который координирует все связи между участниками проекта, работающими в различных функциональных отделах;
3. рациональное использование кадров за счет специализации различных видов трудовой деятельности;
4. сокращение нагрузки на руководителей высшего уровня за счет передачи полномочий руководителям проектов;
5. повышение личной ответственности за выполнение проекта в целом и его составных частей.

*Недостатки*:

1. сложность соподчинения из-за наложения горизонтальных и вертикальных полномочий;
2. борьба за власть, кадровое соперничество между руководителями проектов;
3. трудности в приобретении навыков, необходимых для работы по новому проекту.

**Конгломерат как структура управления.** Конгломерат (от лат. conglomeratus – собранный) **–** это комбинированная, смешанная структура управления. В этом случае для разных подразделений организации применяются различные, наиболее подходящие для данной ситуации, структуры. Так в одном отделении фирмы может использоваться продуктовая структура, в другом – функциональная, в третьем – проектная. Руководство высшего звена конгломерата отвечает за долгосрочное планирование, разработку политики, а также за координацию и контроль действий в рамках всей организации. Эту центральную группу окружает ряд фирм, которые, как правило, являются независимыми единицами. Они автономны в принятии оперативных решений и подчинены основной компании только в финансовых вопросах.

**Бригадная (командная) организационная структура управления.** Бригадная, или командная структура является разновидностью гибкого типа организационных структур, основанная на групповой форме организации труда. Бригады формируются на основе следующих принципов: автономная работа группы (команды), предоставление прав самостоятельного принятия решений, замена жестких правил и норм на гибкие связи.

Каждую бригаду возглавляет руководитель, характер деятельности которого определяется концепцией групповой формы: взаимопомощь, ориентация на запросы потребителей, активное сотрудничество в решении проблем.

При комплектации бригад и координации их деятельности предпочтение отдается людям с универсальными знаниями и навыками, способным обеспечить взаимозаменяемость при изменении содержания задач, выполняемых бригадой. Сочетание коллективной и индивидуальной ответственности за качество работы и конечный результат меняет стиль контрольной деятельности – в основном используются не промежуточный контроль, а контроль за конечным результатом труда и самоконтроль. В системах оплаты руда предусматривается зависимость между уровнем заработной платы каждого члена бригады и общими результатами.

**Сетевые структуры.** Особое место в современной теории организации занимают пред­ставления о сетевых структурах и процессе сетизации. Термин «сетизация» означает формирование организационной сети с узлами и свя­зями для достижения предпринимательских целей в соответствии с потребностями и ожиданиями партнеров и деловой конъюнктурой. Сетизация может соответствовать двум организационным моделям. Во-первых, сетевой структуре крупной компании, которая собирает вокруг себя фирмы меньшего размера, поручая им выполнение различных специальных задач. Фирмы, в свою очередь, могут иметь собственные подразделения, необходимые для производства, но требующие очень высокой специализации. В этом случае сеть является квазииерархической, и крупное предприятие занимает доминирующее положение в деловых операциях, будучи головным заказчиком.

Во-вторых, сетизация соответствует совокупности (сети) предприятий, преимущественно одинаковых по размеру, большинство из которых юридически самостоятельны, но поддерживают устойчивость друг друга в хозяйственном плане. Подобное содружество, действующее часто в пределах одного региона или в рамках одного вида деятельности, повышает конкурентоспособность производимых товаров и услуг. Постоянство связей, которые управляются несколькими ключевыми фирмами, стимулирующими инновационный и коммерческий процессы, упрощает управленческие задачи мелких и средних предприятий, входящих в сеть.

Методические указания по выполнению курсовых работ

для бакалавров 38.03.04

(«Методы принятия управленческих решений», «Государственные и муниципальные финансы», «Планирование и проектирование организаций» «Основы государственного и муниципального управления»)

Методические указания

*Татьяна Николаевна Гордеева*

*Наталья Владимировна Зимина*

*Татьяна Ильинична Сапожникова*

*\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_*

Забайкальский государственный университет

672039, Чита, ул. Александро-Заводская, 30

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

РИК ЗабГУ

672039, Чита, ул. Александро-Заводская, 30

www.rik@zabgu.ru

1. Печатающее устройство – (daisywheel printer) Разновидность печатающего устройства, шрифтовой комплект которого расположен на пластиковом диске со знаками, размещенными на лепестках, расходящихся из центра; такое расположение несколько напоминает цветок ромашку. Диск… … Словарь бизнес-терминов [↑](#footnote-ref-1)
2. Юкаева В.С. Управленческие решения: учеб. пособие. – М.: Дашков и Ко, 2006. – С.145. [↑](#footnote-ref-2)
3. Элиминирование (от лат. Elimino – выношу за порог, изгоняю) – исключение из рассмотрения в процессе анализа, расчета, контроля признаков, факторов, показателей, заведомо не связанных с изучаемым, анализируемым, контролируемым процессом, явлением. [↑](#footnote-ref-3)
4. Способ оценки приоритетности целей – их ранжирование с помощью матрицы Эйзенхауэра (Дуа́йт Дэ́вид Эйзенха́уэр, в Америке распространено прозвище «Айк» (англ. Dwight David «Ike» Eisenhower; 14.10.1890, Денисон, Техас – 28.03.1969, Вашингтон) – американский военный и государственный деятель, генерал армии (1944). 34-й президент США (1953 - 1961)). [↑](#footnote-ref-4)
5. Мильнер Б.З. Теория организации: учебник / Б.З.Мильнер.-М.: ИНФРА-М, 2007. – С.314.

   [↑](#footnote-ref-5)