МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**ФИЛИАЛ ФЕДЕРАЛЬНОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО БЮДЖЕТНОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ «ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**В Г.ВОЛГОДОНСКЕ РОСТОВСКОЙ ОБЛАСТИ**

**(Институт технологий (филиал) ДГТУ в г. Волгодонске)**

**СИСТЕМНЫЙ АНАЛИЗ МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ**

**Учебно-методическое пособие**

по выполнению курсового проекта

для студентов направления 38.03.02 «Менеджмент»

**Составитель: д.э.н., проф. Пыряев В.В.**

**к.э.н., доцент Волгина С.В.**

Волгодонск 2020

**СОДЕРЖАНИЕ**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | Общие указания по выполнению и структуре курсового проекта | 3 |
| 2 | Примерная тематика курсового проекта | 5 |
| 3 | Методические указания по выполнению отдельных разделов курсового проекта | 5 |
|  | 3.1 Краткая характеристика организации | 5 |
|  | 3.2 Анализ стратегического менеджмента | 6 |
|  | 3.3 Анализ организации менеджмента | 12 |
|  | 3.4 Анализ кадрового менеджмента | 21 |
|  | 3.5 Анализ производственного менеджмента | 24 |
|  | 3.6 Анализ управления маркетингом | 25 |
|  | 3.7 Анализ управления логистикой | 26 |
|  | 3.8 Анализ финансового менеджмента | 26 |
|  | 3.9 Анализ корпоративного менеджмента | 27 |
| 4 | Библиографический список  | 29 |

**1. Общие указания по выполнению и структуре курсового проекта**

Курсовой проект — самостоятельная работа обучающегося под руководством преподавателя, основной целью которой является развитие умений и навыков теоретических и экспериментальных исследований, инженерных расчетов, решения конструкторских, технологических, экономических и других задач, составления технико-экономического обоснования различных решений или обобщений, а также подготовка обучающихся к творческому решению конкретных задач проектирования (конструкций, технологий и т.п.) с использованием вычислительной техники.

*Цель проекта по САМО* – расширение и закрепление теоретических знаний в менеджменте для того, чтобы уметь на практике анализировать, выявлять недостатки, находить меры по совершенствованию менеджмента организации и представлять четкую перспективу действий в условиях конкуренции.

Курсовой проект выполняется на основе изучения учебной, научно-методической отечественной и зарубежной экономической литературы, статистических данных, материалов исследований студента относительно конкретных организаций.

Тематика курсовых проектов охватывает все основные проблемы менеджмента и подготавливает студента к практической деятельности в данной области.

Тема работы должна быть указана на отдельном бланке установленной формы и выдаваемой кафедрой «Экономика и управление» по установленной форме. Задание выдается и подписывается преподавателем-руководителем работы, студентом, выполняющим работу и утверждается заведующим кафедрой.

Выбранная тема курсовой работы разрабатывается относительно конкретного предприятия (по месту прохождения практики, по месту работы и др.).

Работа выполняется в виде пояснительной записки и должна включать следующие элементы: введение, разделы основной части, заключение, список использованных источников, приложения (при необходимости пояснений разделов).

Пояснительная записка включает в себя текстовый материал, схемы, таблицы, диаграммы и т.п., которые должны быть оформлены в соответствии с «Правилами оформления и требованиями к содержанию курсовых проектов (работ) и выпускных квалифицированных работ», утвержденных приказом ректора ДГТУ №227 от 30.12.2015 г.

Материал курсового проекта размещают в следующей последовательности: титульный лист, бланк задания на КП, содержание, введение, основная часть, заключение, список использованных источников, приложения.

Введение должно включать в себя следующие элементы: актуальность темы, объект и предмет исследования, цель и задачи КП, теоретическая и практическая значимость работы, основные методы исследования, информационная база исследования, структура работы.

В основной части курсового проекта проводится анализ основных областей (составных частей) менеджмента организации и разрабатываются предложения, рекомендации по повышению эффективности системы менеджмента предприятия.

С*истемный анализ* *менеджмента организации* - это научный [метод познания](https://ru.wikipedia.org/w/index.php?title=%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4_%D0%BF%D0%BE%D0%B7%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%8F&action=edit&redlink=1), представляющий собой последовательность действий по определению эффективности использования на предприятии [системы](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0) знаний о менеджменте.

Исходя из системного подхода, всю систему знаний о менеджменте можно представить как совокупность подсистем (отдельных составляющих) менеджмента, по которым и выполняется комплексный системный анализ.

Основная часть курсового проекта включает в себя следующие обязательные элементы:

1. Краткая характеристика организации.
2. Анализ стратегического менеджмента.
3. Анализ организации менеджмента.
4. Анализ кадрового менеджмента.
5. Анализ производственного менеджмента.

 В зависимости от специфики деятельности предприятия и конкретной управленческой ситуации основная часть работы может содержать так же:

1. Анализ управления маркетингом.
2. Анализ управления логистикой.
3. Анализ финансового менеджмента.
4. Анализ управления качеством продукции.
5. Анализ антикризисного управления.
6. Анализ корпоративного менеджмента (для АО).
7. Анализ управления проектами, управления инновационным процессом, управления затратами и другими подсистемами менеджмента.

 По результатам проведенного анализа различных подсистем менеджмента необходимо дать комплексную оценку эффективности менеджмента организации и разработать рекомендации по ее повышению.

 Таким образом, последний элемент основной части курсового проекта должен быть: Разработка мероприятия по совершенствованию системы менеджмента организации.

 В заключении работы указывается степень достижения цели курсового проекта, приводятся общие выводы по результатам анализа подсистем менеджмента и комплексная оценка эффективности системы менеджмента предприятия, кратко характеризуется мероприятие по совершенствованию системы менеджмента организации и оценка эффективности его внедрения.

Работа, выполненная на хорошем уровне с применением обширного практического материала, может быть в дальнейшем использована при выполнении выпускной квалификационной работы, подтверждающей степень бакалавра.

**2. Примерная тематика курсового проекта**

1. Системный анализ менеджмента общества с ограниченной ответственностью (ООО) «……».
2. Системный анализ менеджмента публичного акционерного общества (ПАО) «…..».
3. Системный анализ менеджмента непубличного акционерного общества (НАО) «…..».
4. Системный анализ менеджмента потребительского общества (ПО) …..
5. Системный анализ менеджмента предприятия (на примере ООО …..)

**3. Методические указания по выполнению отдельных разделов курсового проекта**

**3.1 Краткая характеристика организации**

В краткой характеристике организации дается название, юридический адрес и организационно-правовая форма, виды деятельности, ассортиментные группы производимых и/или реализуемых товаров, основные технико-экономические показатели за ряд периодов (2-года, 2-4 квартала для вновь созданных организаций), причины их изменений (таблица 1).

Таблица 1 – Основные технико-экономические показатели организации

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели | Значение | Отклонение |
| 2018г. | 2019г. | Абсол. | Относ. |
| Выручка, тыс.руб. |  |  |  |  |
| Себестоимость, тыс.руб. |  |  |  |  |
| Валовая прибыль, тыс.руб.  |  |  |  |  |
| Операционные расходы, тыс.руб. |  |  |  |  |
| Прибыль от реализации, тыс.руб.  |  |  |  |  |
| Налог на прибыль, тыс.руб.  |  |  |  |  |
| Чистая прибыль, тыс.руб.  |  |  |  |  |
| Численность сотрудников, чел. в т.ч. |  |  |  |  |
| – рабочие, чел.  |  |  |  |  |
| Среднемесячная заработная плата, тыс.руб. |  |  |  |  |
| Фонд оплаты труда, тыс.руб. |  |  |  |  |
| Производительность труда, тыс.руб./чел. |  |  |  |  |
| – на одного работающего |  |  |  |  |
| – на одного рабочего |  |  |  |  |
| Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. руб.  |  |  |  |  |
| Фондоотдача, руб./руб. |  |  |  |  |
| Рентабельность продаж, % |  |  |  |  |
| Затраты на 1 руб. реализованной продукции, руб. |  |  |  |  |

По табличным данным делаются выводы об эффективности работы организации в целом.

**3.2 Анализ стратегического менеджмента**

Для содержательной оценки деятельности подсистемы стратегического менеджмента выполняется анализ внутренней и внешней среды организации, стратегический анализ, дается оценка стратегической позиции организации и обосновывается дальнейшая стратегия развития организации.

Для более тщательного изучения функционирования организации в отрасли и выявления стратегий проводится SWOT-анализ (**в курсовом проекте обязательно по всем темам**). Методология SWOT-анализа предполагает выявление внутренних сильных и слабых сторон фирмы, внешних возможностей и угроз, а также установление связей между ними. Установив связи между ними, можно сформулировать наиболее оптимальную стратегию развития предприятия. В верхних блоках матрицы SWOT-анализа отображаются возможности и угрозы предприятия, а в блоках слева – сильные и слабые стороны. При пересечении блоков образуются следующие поля: СИВ (сила и возможности), СЛВ (слабость и возможности), СИУ (сила и угрозы) и СЛУ (слабость и угрозы).

Пример построения матрицы SWOT-анализа представлен в таблице 2.

Таблица 2- Матрица SWOT-анализа организации

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Возможности | Угрозы |
| 1. Выход на новые рынки сбыта
2. Увеличение доли на рынке
3. Расширение ассортимента продукции
4. Поддержка государства
5. Увеличение объема прибыли
 | 1. Изменение тенденций развития экономики в неблагоприятную для бизнеса сторону
2. Угроза нестабильности работы иностранных компаний-партнеров
3. Ожесточение конкуренции
4. Сбой в поставках сырья
5. Кредитные риски
 |
| Сильные стороны | 1. Высокие производственные мощности
2. Квалифицированный персонал
3. Удобное географическое расположение
4. Устойчивая и рентабельная деятельность.
5. Четкая система подчинения сотрудников
6. Надежные поставщики
 | Поле СИВ* Увеличение доли на рынке сбыта благодаря углублению ассортимента, в связи с реализацией государственных заказов, высоких производственных мощностей
* Наличие свободных производственных мощностей дает возможность удовлетворить увеличение спроса на продукцию предприятия
 | Поле СИУ* Снижение конкуренции за счет усиления конкурентных преимуществ
* Наличие свободных производственных мощностей, больших складских помещений, отдельных видов ресурсов может значительно снизить уровень необходимых инвестиций и зависимость от кредиторов
 |
| Слабые стороны | 1. Небольшая доля, занимаемая на рынке
2. Представлен не весь ассортимент
3. Несовершенство рганизационнаой структуры
 | Поле СЛВ* Расширение рынков сбыта за счет увеличения объемов производства оборудования
 | Поле СЛУ* Снижение конкуренции за счет вертикальной дифференциации изготавливаемой продукции
 |

По итогам SWOT-анализа предлагается и обосновывается дальнейшая стратегия развития организации.

Стратегический анализ может проводиться с помощью различных методик.

А) Схема анализа БКГ по темпам роста и относительной доли продаж на рынке. Применяется в тех случаях, если области деятельности предприятия сконцентрированы, относительная рыночная доля имеет особое значение, конкуренция определяется издержками.

 Для ее применения собирают данные за несколько периодов об объеме продаж и прибыли (таблица 3 или таблица 4) и определяют темпы роста и долю продаж товаров или группы товаров.

Таблица 3 – Данные по темпам роста и доли продаж товаров или группы товаров

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование товара, группы товара | Объем продаж, тыс. руб. | Прибыль, тыс. руб. |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| А |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Б |  |  |  |  |  |  |  |  |
| С |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Д |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Всего  |  |  |  |  |  |  |  |  |

 Таблица 4 – Объем и структура выпускаемой продукции в динамике по направлениям

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Направления деятельности, наименование товарной группы | 2018 г. | 2019 г. | Абсол.откл., тыс.руб. | Относит.откл., % |
| Объем, тыс. руб.  | Доля, % | Объем, тыс. руб. | Доля, % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
| Итого: |  |  |  |  |  |  |

По данным таблиц определяют структуру и динамику объема продаж и прибыли по видам товаров. Например: изделие (вид деятельности, группа товаров) А – 60 %, Б – 30 %, С – 5 %, Д – 5 %, причем объем продаж за последний год А на 2 %, Б – на 10 %, С на 0,5 %, а объем продаж товара Д сократился на12,5 %.

В зависимости от объема и доли продаж определенного товара или ассортиментной группы устанавливают одну из четырех типов позиций («Дойная корова», “Звезда», «Трудные дети», «Мертвый груз (Собака)») стратегического положения предприятия с помощью двухмерной матрицы: доля продаж и темпы роста. При этом надо иметь в виду, что уровень конкурентоспособности реализуемых товаров приравнивается к уровню прибыльности каждого товара.

В) Схема Мак-Кинси (МК) включает 3 позиции (сильная, средняя, слабая) по двум переменным: интерес предприятия к сектору; позиция сектора стратегической деятельности предприятия (таблица 5).

Таблица 5 - Матрица Мак-Кинсея

|  |  |
| --- | --- |
| Позиция к секторам стратегической деятельности | Интерес предприятия к сектору |
| Сильный | Средний | Слабый |
| Сильная | IC | IC | RD |
| Средняя | IC | RD | S |
| Слабая | RD | S | S |

При определении интереса предприятия к сектору учитывается объем рынка, уровень экономического роста, норма прибыли, интенсивность конкуренции. Позиция сектора стратегической деятельности оценивается на основе относительной рыночной доли предприятия, конкурентоспособности ее цен, эффективности сбыта, качества и имиджа товара. По каждому фактору при расчете используется средневзвешенный коэффициент. В результате выделяются три зоны:

IC – благоприятная для финансирования экономического роста;

RD – зона, которая должна быть подвержена избирательному анализу и может дать прибыль, прежде чем от нее отказаться;

S – зона, которая не представляет интереса, но должна оставаться под особым контролем.

С) Схема стратегического анализа Ансоффа (таблица 6), которая называется «Сетка развития товаров и рынка» или матрица «Возможностей по товарам и рынкам». По данной сетке различают 4 вида стратегии: 1 – проникновения на рынок; 2 – развития рынка; 3 – разработки товаров; 4 –диверсификации.

Таблица 6 – Матрица возможностей по товарам и рынкам

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Существующий товар | Новый товар |
| Существующий рынок | Проникновение на рынок | Развитие товара |
| Новый рынок | Развитие рынка | Диверсификация |

Выбор стратегии зависит от степени насыщенности рынка и возможности организации постоянно обновлять производство. Могут сочетаться две и более стратегии.

D) С помощью карт позиционирования, которые представляют собой двухмерную матрицу различных пар характеристик фирмы и конкурентов например, привлекательность рынка и позиция фирмы.

Для составления матрицы проводится конкурентный анализ организации и основных конкурентов по показателям, основные из которых приведены в таблице 7. В данной таблице показан также пример ее заполнения.

Таблица 7 – Конкурентный анализ организаций

|  |  |
| --- | --- |
| Показатели | Наименование организаций-конкурентов |
| А | Б | В | Г |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Границы рынка сбыта | Россия, ближнее зарубежье | Россия, ближнее зарубежье | Россия, ближнее и дальнее зарубежье | Россия, ближнее и дальнее зарубежье |
| Ассортимент | Представлен не в полном объеме | Представлен в полном объеме | Представлен не в полном объеме | Представлен в полном объеме |
| Производственные мощности | Полный производственный цикл | Неполный производственный цикл | Полный производственный цикл | Неполный производственный цикл |
| Доля на Российском рынке, (12% - прочие предприятия) | 15% | 18% | 30% | 25% |
| Логистика | Канал река-море,Железнодорожный канал,авто | Канал река-море,Железнодорожный канал,авто | Железнодорожный канал,авто | Железнодорожный канал,авто |
| Цена | Средняя  | Средняя | Выше средней незначительно | Ниже средней незначительно |
| Послепродажное обслуживания | Да | Нет | Да | Да |
| Условия оплаты | Предоплата 30% | Предоплата 50% | Предоплата 70% | Предоплата 50% |
| Уровень рентабельности, % | 10 | 10 | 10 | 10 |

С позиции оценки привлекательности (размеру рынка, ассортимент, логистика, цена, норма прибыли, уровень риска и др.) каждая из упомянутых организаций характеризуется следующим образом:

Б – наиболее привлекательная;

Г – весьма привлекательная (выше среднего уровня);

А – привлекательна немного меньше среднего уровня;

В – весьма непривлекательная.

Оценку сравнительной конкурентоспособности продукции организаций в отношении конкурирующих товаров на конкретных рынках можно выполнить с помощью экспертной оценки (например, от 0 до 5 баллов) таблица 8.

Таблица 8 – Данные для анализа конкурентов

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Факторы |  |
| А | Б | В | Г |
| 1 | Ассортимент |  |  |  |  |
| 2 | Уровень цен |  |  |  |  |
| 3 | Качество обслуживания |  |  |  |  |
| 4 | Условия кредита |  |  |  |  |
| 5 | Гарантийный срок |  |  |  |  |
| 6 | Послепродажный сервис |  |  |  |  |
| 8 | Режим работы |  |  |  |  |
| 9 | Месторасположение |  |  |  |  |
|  | Итого |  |  |  |  |

Далее делается анализ позиций основных потребителей по определенной товарной группе, таблица 9.

Таблица 9 - Анализ позиций основных потребителей по товарной группе (…….) за 201\_ г

|  |  |
| --- | --- |
| Потребители (группы для розничной торговли, наименование организаций)  | Объем (тыс. руб.) и структура () продаж в 201\_ г. по организациям |
| А | Б | В | Г |
| Объем | % | Объем | % | Объем | % | Объем | % |
| 1 |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |

По данным таблиц делается вывод о позициях конкурирующих организаций. Например, анализ конкурентов дал следующие результаты:

В – позиция организации в отрасли наиболее хорошая;

А – позиция организации лучше средней;

Б – позиция организации несколько хуже средней;

Г – позиция организации одна из наихудших среди конкурентов.

Заполняем матрицу позиционирования товаров организации (рисунок 1), обозначив в соответствии с осями координат каждый отраслевой сегмент рынка как круг с диаметром, соответствующим величине доли в объеме продаж фирмы и с соответствующим буквенным обозначением.



Рисунок 1 - Матрица позиционирования товаров организации

По матрице делаются стратегические выводы в отношении поведения фирмы в отраслевом сегменте: а) укрепление позиции; б) форсирование рынка; в) участие без особых усилий; г) радикальное улучшение; д) уход с рынка.

В самом общем виде, абстрактно, организация имеет пять вариантов стратегического развития:

1) оставить все без изменений;

2) обеспечить внутренний рост;

3) выбрать стратегию внешнего роста;

4) произвести изъятие вложений;

5) выйти на международный рынок.

**Существуют стратегии, которым может следовать организация, ориентированная на внутренний рост**: более глубокое внедрение на рынок (концентрация), развитие рынка, разработка нового товара, обновление (диверсификация), лидерства по издержкам.

**Выделяются следующие стратегии внешнего роста:** горизонтальная интеграция, вертикальная интеграция, концентрическая диверсификация и конгломератная диверсификация.

По результатам проведенного анализа делаются выводы о качестве исполнения работ стратегического менеджмента, предлагаются организационные мероприятия по совершенствованию работы этой подсистемы менеджмента.

**3.3 Анализ организации менеджмента**

Проводится анализ организационной структуры управления предприятия методом структурной диагностики.

**Пример.** Предприятие относится к электротехнической промышленности и производит светотехническое оборудование для автомобильной промышленности. Численность персонала предприятия 325 человек. Организационная структура предприятия (упрощенная) представлена на рисунке 2.

Предварительный анализ показывает, что на предприятии применена линейно-функциональная структура управления, при этом каждый структурный элемент (отдел, служба, производственное подразделение) выполняет конкретные задачи и обладает определенными правами и обязанностями.

Для проведения структурного анализа организационной структуры предприятия представим ее в виде графа

G = {X, U}, ( 1 )

где X – множество вершин (X = n), соответствующее множеству структурных элементов;

U – множество ребер (|U| = m), соответствующее множеству связей между структурными элементами предприятия.

Директор

Зам. директора по производству

Зам. директора по снабжению и сбыту

Производ-ственный отдел

Отдел маркетин-га

Зам. директора по персоналу

Отдел кадров

Бухгалтерия

Главный бухгалтер

Отдел материально- технического снабжения

Производст-венные подразделе-ния

1

2

3

4

5

6

7

8

9

1000

11

прошлом Вообще, с замка открывается потрясающий вид на город и на окружающие его холмы. На соседнем холме находится башня Уоллеса, которая посвящена памяти того самого Уильяма Уоллеса - главного героя "Храброго сердца". Также отсюда виден мост, на котором происходила битва, получившая название Битва на Стерлингском мосту. Именно в ней победил Уоллес. Этот мост восстановленный, поскольку тот самый мост рухнул во время битвы.

Внутрь замка я не попала, поскольку группа вернулась в город поздно. Было светло, но замок уже был закрыт и осмотр был только внешним. Но и этого хватило, чтобы впечатлений от замка Стерлинг осталось много.

Таким образом, у замка есть следующие плюсы:

\*богатейшая история;

\*архитектура;

\*панорама на город.

Из минусов отмечу следующее:

-подъём в гору;

-подъём по брусчатке (нужна хорошая обувь);

-нужно знать часы работы замка.

Если вы владеете этой информацией, думаю, проблем удастся избежать. На мой взгляд, замок стоит того, чтобы его увидеть и посетить.

Если вас интересуют другие шотландские замки, то можете посмотреть отзыв о замке Урхарт. Этот замок очень необычен, поскольку находится на берегу Лох Несса. А ещё ему более 1000 лет.

Если вам интересны герои "Храброго сердца" и связанные с ними места, то можете посмотреть на валлийский замок Карнарвон - место инвеституры Принцев Уэльских.году, в туре группа провела несколько ночей в одном из отелей города Стерлинга. Естественно, захотелось посмотреть и сам город. Его осмотр начался как раз с замка Стерлинг. Как я уже сказала, замок находится на горе, поэтому на неё нужно было подняться. Поэтому нужно позаботиться об удобной одежде и обуви. У кого проблемы с давлением тоже нужно этот момент предусмотреть и захватить лекарства и воду.

Первое, что я увидела, была вот эта статуя. Посвящена она Роберту Брюсу - королю Шотландии. Если вы смотрели фильм "Храброе сердце", то наверняка помните, что одним из персонажей фильма был как раз Роберт Брюс.году, в туре группа провела несколько ночей в одном из отелей города Стерлинга. Естественно, захотелось посмотреть и сам город. Его осмотр начался как раз с замка Стерлинг. Как я уже сказала, замок находится на горе, поэтому на неё нужно было подняться. Поэтому нужно позаботиться об удобной одежде и обуви. У кого проблемы с давлением тоже нужно этот момент предусмотреть и захватить лекарства и воду.

Первое, что я увидела, была вот эта статуя. Посвящена она Роберту Брюсу - королю Шотландии. Если вы смотрели фильм "Храброе сердце", то наверняка помните, что одним из персонажей фильма был как раз Роберт Брюс.

В Китае есть выражение: «На Небесах есть рай, а на земле – Сучжоу и Ханчжоу». Побывав в Сучжоу, убеждаешься в правдивости этого утверждения. Древний правитель приказал выстроить город, по красоте которому не было бы равных. И в 514 году до н. э. в древнем Китае появляется красивейший город каналов, садов и пагод. Еще Сучжоу стал городом художников, поэтов и музыкантов, что не удивительно: как не творить в такой красоте?

Микроклимат города такой, что он постоянно окутан теплым водяным облаком молочного цвета. Это повлияло на характерную особенность китайской живописи: из белой дымки проступают лишь очертания объектов с редкими яркими пятнами.

Одна из признанных жемчужин Сучжоу – Сад скромного чиновника.

- Сад, разбитый на площади 5 га в 1509 г. считается одним из самых живописных и изящных садово-архитектурных ансамблей не только в в мире. До наших дней сохранилась лишь центральная часть сада, которая насчитывает 48 строений, 40 стел, 20 древнейших ценных деревьев и более 700 карликовых деревьев. Сад был разбит бывшим государственным цензором Ван Сяньчэнем, которого отстранили от дел по обвинению в коррупции. Свое название сад получил от героя классического произведения поэта Юэ Пана - «скромного чиновника», для которого сад стал смыслом жизни после отставки. Чиновник возводил свой сад 20 лет, потратив на него целое состояние. Его наследник проиграл сад за одну ночь…

... Трещат на разных языках экскурсоводы. Со всех сторон роятся многочисленные туристы. Хочется же отойти и насладится умиротворяющей красотой этого сада. Он располагает к неспешным прогулкам, размышлениям о прекрасном и, кто знает, побродишь по нему и откроется у тебя дар к рисованию, музыке или поэзии.

Но, мы быстро перемещаемся в экскурсионном потоке и на ходу пытаемся запечатлеть красивые уголки парка. Правда, сад так искусно устроен, что на каждом шагу открываются новые виды. Пруды, мостики, беседки, павильоны, беседки, горки гармонично украшены деревьями, цветами и камнями для созерцания тайхуши, которые благодаря водной эрозии приобрели причудливую естественную форму.

Рисунок 2 – Организационная структура предприятия

Граф G, соответствующий данному предприятию показан на рисунке 3, где цифры обозначают: 1 – директор предприятия; 2 – зам. директора по производству; 3 – зам. директора по снабжению и сбыту; 4 – зам. директора по персоналу; 5– главный бухгалтер; 6 – производственный отдел; 7 – производственные подразделения; 8 – отдел маркетинга; 9 – отдел материально-технического снабжения; 10 – отдел кадров; 11 – бухгалтерия.

1

2

6

7

8

9

10

11

3

4

5

льга БестияОсваивающийся Смотря какой у вас тип фигуры (яблоко, груша или песочные часы?), и смотря когда вы ложитесь спать, т.е. последний прием пищи за 4 часа до сна, желательно белковый ужин... ну и спорт, для похудения хороши кардионагрузки)) Ответить 04 июня 2011 18:04 настёна ну это возможно?если после 6 вообще не есть, чисто чайок пить.похудетьв области бедер. Ответить 04 июня 2011 20:11 Ольга БестияОсваивающийся Именно в бедрах- нет, вы похудеете в целом, чаще сначала в груди, после руки-ноги и живот)) Похудеть одной частью тела невозможно... Просто если у вас тип фигуры "яблоко", то похудеют сначала ноги, а потом живот... но скорее всего вы "груша", раз у вас бедра проблемные... Ответить 13 сентября 2011 20:42 Елена Девочки помогите хочу быстро похудеть легким способом , а то предлагают систему похудения СлиМир в клинике коррекции веса АльфаМедик . Может быть кто уже пользовался этой системой - хотелось бы услышать отзывы и рекомендации как похудеть быстро и без вреда своему здоровью. Ответить 11 апреля 2012 09:43 Надежда в твоем случае очень хорошо поможет система упражнений БОДИФЛЕКС. 15-20 минут утром и объемы растают! (проверила на себе). У меня тоже фигура "ГРУША" и я отлично понимаю твою проблему. а еще очень советую имбирный чай с лимоном!!!! попробуй - не пожалеешь! я его делаю чуть покрепче чем в рецепте но не переусердствую. Через месяц себя не узнаешь. главное не бросай пить чай и вес не вернется! сейчас меня 169 см и 54 вес, была 65кг. - Источник: <a href='http://www.dietplan.ru'>Dietplan.ru</a>

Рисунок 3 – Структурный граф предприятия

Для описания графа G построим матрицу смежности (табл. 10),которая для неориентированного графа имеет вид

А = ||аij||, (2)

где аij – элементы матрицы смежности, определяемые следующим образом

– при наличии связи между элементами i и j;

– при отсутствии связи.

1. По матрице смежности определим **ранг** каждого **элемента**

 ( 3)

Для нашего случая  Ранги структурных элементов приведены в последнем столбце таблицы 4.

Таблица 10 – Матрица смежности

Доброго времени суток дорогие мои читатели!

На экскурсии "Лабиринт Дракона" наткнулась абсолютно случайно, когда изучала, что стоит посмотреть во Вьетнаме. Заинтересовало меня то, что этот лабиринт и другие здания в этом буддийском комплексе построены из кораллов и украшены ракушками. Вид просто потрясающий.

Итак, расскажу о самом "Лабиринте Дракона". Он символизирует "12 кругов ада", пройдя которые вы очищаетесь от грехов. Построен он был монахами, которые также проходят в нем очищение. Лабиринт этот очень длинный извилистый находится под землей. В нем очень жарко и пыльно. В некоторых местах даже опасно его проходить, так как очень крутые спуски, а из освещения только свечка, которая дается на входе. Прохождение лабиринта занимает от 20-30 минут. Честно говоря если бы мне еще раз предложили его пройти, я бы однозначно не пошла и потратила бы время на осмотр территории этого комплекса.

Выход из лабиринта представлен в виде морды дракона.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | r |
| 1 |  | 1 | 1 | 1 | 1 |  |  |  |  |  |  | **0,2** |
| 2 | 1 |  |  |  |  | 1 | 1 |  |  |  |  | 0,15 |
| 3 | 1 |  |  |  |  |  |  | 1 | 1 |  |  | 0,15 |
| 4 | 1 |  |  |  |  |  |  |  |  | 1 |  | 0,1 |
| 5 | 1 |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 1 | 0,1 |
| 6 |  | 1 |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 0,05 |
| 7 |  | 1 |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 0,05 |
| 8 |  |  | 1 |  |  |  |  |  |  |  |  | 0,05 |
| 9 |  |  | 1 |  |  |  |  |  |  |  |  | 0,05 |
| 10 |  |  |  | 1 |  |  |  |  |  |  |  | 0,05 |
| 11 |  |  |  |  | 1 |  |  |  |  |  |  | 0,05 |

Чем выше ранг элемента, тем более сильно он связан с другими элементами и тем более тяжелыми будут последствия при потере качества его функционирования. В нашем случае наиболее высокий ранг (0,2) имеет первый элемент структуры (директор).

2. Проверим **связность** структуры.

Для связных структур (не имеющих обрывов и висячих элементов) должно выполняться условие:

 ( 4)

Правая часть неравенства определяет необходимое минимальное число связей в структуре графа, содержащего n вершин.

Для нашего случая n (количество структурных элементов) равно 11 и условие  выполняется, то есть структура является связной.

3. Проведем оценку **структурной избыточности** (R), отражающей превышение общего числа связей над минимально необходимым:

(5)

где *т –* множество ребер графа ( количества связей в матрице смежности);

*п –* количество вершин (элементов) структуры.

 (6)

где *aij*– элементы матрицы смежности.

Данная характеристика является косвенной оценкой экономичности и надежности исследуемой структуры и определяет принципиальную возможность функционирования и сохранения связей системы при отказе некоторых ее элементов. Система с большей избыточностью *R* потенциально более надежна, но менее экономична. Возможны три варианта: если *R < 0,* то система несвязная; *R* = 0, система обладает минимальной избыточностью; R > 0, система имеет избыточность; чем выше *R,* тем выше избыточность.

Для нашего случая: *R* = 1/2 × 20 × 1/(11 – 1) – 1 = 0, то есть структура имеет минимальную избыточность.

4. Определим **структурную компактность структуры**(*Q),* которая отражает общую структурную близость элементов между собой. Для этого используем формулу:

 (7)

где *dij –* расстояние от элемента i до элемента j,то есть минимальное число связей, соединяющих элементы i и j*.*

Для определения величины общей структурной компактности строим матрицу расстояний D = ||dij|| – (табл. 11).

По таблице определяем *Q* = 288.

Таблица 11 – Матрица расстояний D

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |  |
| 1 |  | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 16 |
| 2 | 1 |  | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 21 |
| 3 | 1 | 2 |  | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 3 | 21 |
| 4 | 1 | 2 | 2 |  | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 23 |
| 5 | 1 | 2 | 2 | 2 |  | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 23 |
| 6 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 |  | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 30 |
| 7 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 |  | 4 | 4 | 4 | 4 | 30 |
| 8 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 4 | 4 |  | 2 | 4 | 4 | 30 |
| 9 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 |  | 4 | 4 | 30 |
| 10 | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |  | 4 | 32 |
| 11 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |  | 32 |
| *Q=*Летом 2014 года, отдыхая в Анапе, решил покататься на коняшках. Вариантов было несколько, но поддавшись на речи продавца экскурсий, выбрал конную прогулку возле села Фадеево. В последствии был очень недоволен своим выбором, но всё по порядку. Платил сразу только 300 рублей за трансфер до места. Двухчасовая аренда лошадей выходила 800 рублей, и платилась уже на Ферме. Прогулка включала посещение грязевого вулкана Шуго, до которого группа и добиралась на лошадях. Продавец экскурсии сказал, что можно просто погулять по ферме, не арендуя лошадь, что там замечательный чистый пруд, живность всякая мелкая и вообще всё супер. С нашей группой ехала ещё одна на рыбалку на туже ферму. В пути экскурсовод их предупредил, что если они рыбу не поймают, то значит ловить не умеют, а рыба сто процентов там есть. В итоге рыбу не наловил никто. Ещё неожиданно выяснилось, что те кто не будут арендовать лошадей или ловить рыбу должны заплатить за вход на территорию несколько дополнительных сотен рублей. Таких в автобусе набралось человек восемь, они ехали в за компанию с друзьями или с детьми. А ведь продавец ничего об такой доплате не упоминал. Ещё предлагалось оплатить дегустацию мёда, вина и чаепитие с блинами, но это уже по желанию. Ферма имея всяческие архитектурные постройки создавала впечатление какой-то недоделанности. Обещанный пруд для купания оказался бетонным бассейном с мутной водой. Хоть экскурсовод и утверждал, что вода в нём недавно менялась, никто купаться не стал. Гамаки в саду видимо висели лет пять не снимаясь. Второй пруд в глубине сада бросался в глазе давно не крашенными мостиками и безобразно заросшими берегами. Ферма занималась разведением лошадей и имела небольшой табун, поэтому я надеялся, что хоть конные прогулки у них будут на уровне. Нашей группе из 13 человек дали двух сопровождающих. Одного двенадцатилетнего пацана который всю дорогу молчал и ехал впереди и одного семнадцатилетнего подростка который всю дорогу курил и клеился к девчонкам. Лошади вид имели слегка потрёпанный, ну это и понятно, расчесать и помыть весь табунок после туристов никаких сил не хватит. Приучены ходить они были только колонной друг за другом и вот это меня очень расстроило. Я хотел реальную конную прогулку, хотел лошадкой поуправлять, а тут тупое сидение в седле пока животинки лениво друг за дружкой плетутся. На обратном пути колонна убыстрилась, в седле тресло неимоверно, ездить то никто не умеет. На справедливую просьбу объяснить как правильно держаться в седле наш сопровождающий надменно ответил, что это вам знать незачем, всё равно не научитесь. Такое отношение к людям которые тебя платят по моему мнению не правильным было. В общем впечатления от этой прогулки остались мерзопакосные. Единственное что порадовало это замечательный вкус домашних пельменей в кафе на территории фермы. С нашей группы общим количеством 30 человек директор Фермы получил 18-25 тасяч рублей, причём наш автобус приезжал вечером, а в это время другая группа уезжала, то есть в день они зарабатывают 54-75 тысячи, ещё и лошадей разводят, неужели нельзя немного на ремонт и сервис потратить.Летом 2014 года, отдыхая в Анапе, решил покататься на коняшках. Вариантов было несколько, но поддавшись на речи продавца экскурсий, выбрал конную прогулку возле села Фадеево. В последствии был очень недоволен своим выбором, но всё по порядку. Платил сразу только 300 рублей за трансфер до места. Двухчасовая аренда лошадей выходила 800 рублей, и платилась уже на Ферме. Прогулка включала посещение грязевого вулкана Шуго, до которого группа и добиралась на лошадях. Продавец экскурсии сказал, что можно просто погулять по ферме, не арендуя лошадь, что там замечательный чистый пруд, живность всякая мелкая и вообще всё супер. С нашей группой ехала ещё одна на рыбалку на туже ферму. В пути экскурсовод их предупредил, что если они рыбу не поймают, то значит ловить не умеют, а рыба сто процентов там есть. В итоге рыбу не наловил никто. Ещё неожиданно выяснилось, что те кто не будут арендовать лошадей или ловить рыбу должны заплатить за вход на территорию несколько дополнительных сотен рублей. Таких в автобусе набралось человек восемь, они ехали в за компанию с друзьями или с детьми. А ведь продавец ничего об такой доплате не упоминал. Ещё предлагалось оплатить дегустацию мёда, вина и чаепитие с блинами, но это уже по желанию. Ферма имея всяческие архитектурные постройки создавала впечатление какой-то недоделанности. Обещанный пруд для купания оказался бетонным бассейном с мутной водой. Хоть экскурсовод и утверждал, что вода в нём недавно менялась, никто купаться не стал. Гамаки в саду видимо висели лет пять не снимаясь. Второй пруд в глубине сада бросался в глазе давно не крашенными мостиками и безобразно заросшими берегами. Ферма занималась разведением лошадей и имела небольшой табун, поэтому я надеялся, что хоть конные прогулки у них будут на уровне. Нашей группе из 13 человек дали двух сопровождающих. Одного двенадцатилетнего пацана который всю дорогу молчал и ехал впереди и одного семнадцатилетнего подростка который всю дорогу курил и клеился к девчонкам. Лошади вид имели слегка потрёпанный, ну это и понятно, расчесать и помыть весь табунок после туристов никаких сил не хватит. Приучены ходить они были только колонной друг за другом и вот это меня очень расстроило. Я хотел реальную конную прогулку, хотел лошадкой поуправлять, а тут тупое сидение в седле пока животинки лениво друг за дружкой плетутся. На обратном пути колонна убыстрилась, в седле тресло неимоверно, ездить то никто не умеет. На справедливую просьбу объяснить как правильно держаться в седле наш сопровождающий надменно ответил, что это вам знать незачем, всё равно не научитесь. Такое отношение к людям которые тебя платят по моему мнению не правильным было. В общем впечатления от этой прогулки остались мерзопакосные. Единственное что порадовало это замечательный вкус домашних пельменей в кафе на территории фермы. С нашей группы общим количеством 30 человек директор Фермы получил 18-25 тасяч рублей, причём наш автобус приезжал вечером, а в это время другая группа уезжала, то есть в день они зарабатывают 54-75 тысячи, ещё и лошадей разводят, неужели нельзя немного на ремонт и сервис потратить. | 288 |

Однако для количественной оценки структурной компактности и возможности объективного сравнения различных организационных структур, чаще используют относительный показатель - QOTH, определяемый по формуле:

 (8)

где Qmin= n×(n – 1) – минимальное значение компактности для структуры типа «полный граф» (каждый элемент соединен с каждым).

Для рассматриваемой структуры *Qmin* =11 × (11 – 1) = 110. Тогда QOTH*=* 288/110 – 1 = 1,62.

Структурную компактность можно характеризовать и диаметром структуры: *d* = max *dij,* равным максимальному значению расстояния *dij* в матрице расстояний. Для нашей структуры *d* = 4.

С увеличением *QOTH* и *d* увеличиваются средние временные задержки при обмене информацией между подразделениями, что вызывает снижение общей надежности. С этой точки зрения структура исследуемого предприятия имеет надежность среднего уровня (максимальную надежность имеет полный граф, для которого QOTH= 0, a *d =* 1).

5.Для характеристики **степени централизации системы** используется показатель центральности структурного элемента, который характеризует степень удаленности i-ro элемента от других элементов структуры:

 (9)

Чем меньше удален i-й элемент от других, тем больше его центральность и тем большее количество связей осуществляется через него. В нашем случае наиболее центральным является первый элемент (директор), для которого , то есть он обладает максимальным коэффициентом центральности Zшах= 288/ (2 × 16) = 9.

Степень центральности в структуре в целом может быть охарактеризована индексом центральности:



Значение степени центральности находится в диапазоне , при этом для структур с равномерным распределением связей δ = 0, для структур, имеющих максимальную степень централизации δ = 1.

Для нашего случая высокое значение степени центральности структуры (δ = 0,87) предъявляет высокие требования к пропускной способности центра (элемент 1), через который устанавливается наибольшее число связей, по приему и переработке информации и надежности его функционирования, так как отказ центрального элемента ведет к полному разрушению структуры.

Данная методика может быть использована при сравнительной оценке структур организаций (существующей и проектируемой). Анализируя значения структурных параметров, полученных в результате структурной диагностики, можно выявить основные недостатки структуры организации и внести некоторые коррективы в организационную структуру предприятия.

 Далее анализ организации менеджмента на предприятии предполагает построение и анализ матрицы распределения административных функций управления (РАФУ).

Эта матрица представляет собой таблицу, по столбцам которой располагаются наименования подразделений и служб (либо конкретные работники аппарата управления), а по строкам перечисляются задачи, выполняемые этими исполнителями. Условным знаком обозначается отношение каждого подразделения, службы или конкретного работника к решению определенной управленческой задачи.

С позиции системного подхода матрицу РАФУ можно рассматривать как средство согласования входов и выходов системы управления. В наименованиях столбцов располагаются входы – функциональные подразделения, службы, должности участников процесса управления. В наименованиях строк перечисляются функции (виды управленческих работ, составляющие процесс управления). В поле матрицы РАФУ условными знаками показаны функции преобразования, связывающие совокупности входов и выходов.

При проектировании матрицы РАФУ деятельность по реализации функций управления характеризуется следующими аспектами:

1 – ответственность за решение конкретной задачи управления;

2 – функции исполнителя по реализации задачи;

3 – функции исполнителя по подготовке к реализации задачи.

В соответствии с приведенной классификацией предлагается список условных обозначений, которые символизируют определенные аспекты деятельности по выполнению функций управления.

*Условные обозначения для первого аспекта:*

Я – единоличное решение и персональная ответственность за решение задачи (с подписью);

! – персональная ответственность за решение определенной задачи при коллегиальной форме принятия решения (с подписью),

Р – участие в коллегиальном решении данной задачи без права подписи.

*Условные обозначения для второго аспекта:*

П – планирование,

О – организация;

К – контроль;

Х – координация совместных усилий участников процесса;

А – мотивация (активизация);

У – учет.

*Условные обозначения для третьего аспекта:*

С – согласование;

И – исполнение,

М – подготовка предложений,

- – в работе не участвует.

Количество символов, обозначающих отношение структурных подразделений и служб к решению конкретных задач управления, а также их содержание, могут быть изменены, так как определяются подходом к деятельности по управлению и условиями функционирования системы управления и ее подсистем, которые являются объектами моделирования.

В таблице 6 приводится фрагмент матрицы РАФУ.

Для того чтобы определить значимость символов, используют один из наиболее широко распространенных и доступных методов экспертного опроса и обработки экспертных оценок – оперирование матрицей предпочтений (парных сравнений) (табл.13).

При помощи этой матрицы определяют сравнительные (весовые) оценки символов (табл. 12).

Таблица 12 – Матрица РАФУ

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Задачи, решаемые в структурных подразделениях | Должностные лица и структурные подразделения |
| Коэффициент трудоемкости решаемых задач | Директор | Зам. директора | Плановый отдел | Производственный отдел | Лаборатория №1 | … | Лаборатория №2 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 1 | Разработка перспективных планов |  | ! | РОК | ИП | П | П | … | П |
| 2 | Обеспеченность работ материально-техническими ресурсами | ППроезжая озеро Гарда, нам казалось, что мы попали на море. Там так чудесно, что не хотелось покидать это место! С чего начать?Конечно, с заселения. Оставьте вещи, посмотрите, что окружает ваш отель и в зависимости от всего увиденного и узнанного планируйте дальше своё время. Если вам повезёт с хозяйкой (или хозяином) отеля так же, как нам, то они вам и подскажут всё лучше любого путеводителя. Так что первым делом в Вероне мы поехали искать наш отель и нашли его без особого труда: везде указатели и навигатор тоже не подводил. Об этом маленьком чудо-отеле на окраине Вероны можно прочитать в другом моём отзыве.Проезжая озеро Гарда, нам казалось, что мы попали на море. Там так чудесно, что не хотелось покидать это место! С чего начать?Конечно, с заселения. Оставьте вещи, посмотрите, что окружает ваш отель и в зависимости от всего увиденного и узнанного планируйте дальше своё время. Если вам повезёт с хозяйкой (или хозяином) отеля так же, как нам, то они вам и подскажут всё лучше любого путеводителя. Так что первым делом в Вероне мы поехали искать наш отель и нашли его без особого труда: везде указатели и навигатор тоже не подводил. Об этом маленьком чудо-отеле на окраине Вероны можно прочитать в другом моём отзыве.роезжая озеро Гарда, нам казалось, что мы попали на море. Там так чудесно, что не хотелось покидать это место! С чего начать?Конечно, с заселения. Оставьте вещи, посмотрите, что окружает ваш отель и в зависимости от всего увиденного и узнанного планируйте дальше своё время. Если вам повезёт с хозяйкой (или хозяином) отеля так же, как нам, то они вам и подскажут всё лучше любого путеводителя. Так что первым делом в Вероне мы поехали искать наш отель и нашли его без особого труда: везде указатели и навигатор тоже не подводил. Об этом маленьком чудо-отеле на окраине Вероны можно прочитать в другом моём отзыве. | ЯОК | – | П | И | П |  | П |
| … | … | … | … |  |  |  |  |  |  |
|  | Загруженность должностных лиц и структурных подразделений | ДоДостоинства: красивая архитектура,дух старины,дружелюбные люди,оперный фестиваль Недостатки: довольно высокие цены на всё Верона была заключительным пунктом нашего музыкально-романтического путешествия, которое мы с мужем совершили прошлым летом. Это было воплощением моей давней мечты - побывать вместе с любимым в таких важных и интересных для меня местах. Начав путешествие с Милана (я немного рассказывала о нём в своём отзыве об отеле Trentina) и побывав также в Брешии и на озере Гарда (напишу и об этом, всё руки не доходят), завершили мы наше путешествие в Вероне.Как добраться?В Вероне есть свой аэропорт. Но мы добирались до Вероны на автомобиле, который взяли сразу по прилёту в аэропорту Милана - город любви и музыки был последним в нашем списке. Несмотря на то, что транспортное сообщение на севере Италии очень даже неплохое, гораздо удобней путешествовать не завися от расписания поездов или автобусов и подъезжать именно туда, куда нужно. А мне всегда особенно нравилась в автомобильных путешествиях возможность остановиться в любом понравившемся месте, хотя сама я, кстати, машину не вожу!Погода была за время нашего посещения самая разная: было и плюс тридцать с палящим солнцем, и меньше двадцати с дождями, и все промежуточные варианты. Но туристов из Петербурга уж точно никакой погодой не испугаешь,стоинства: красивая архитектура,дух старины,дружелюбные люди,оперный фестиваль Недостатки: довольно высокие цены на всё Верона была заключительным пунктом нашего музыкально-романтического путешествия, которое мы с мужем совершили прошлым летом. Это было воплощением моей давней мечты - побывать вместе с любимым в таких важных и интересных для меня местах. Начав путешествие с Милана (я немного рассказывала о нём в своём отзыве об отеле Trentina) и побывав также в Брешии и на озере Гарда (напишу и об этом, всё руки не доходят), завершили мы наше путешествие в Вероне.Как добраться?В Вероне есть свой аэропорт. Но мы добирались до Вероны на автомобиле, который взяли сразу по прилёту в аэропорту Милана - город любви и музыки был последним в нашем списке. Несмотря на то, что транспортное сообщение на севере Италии очень даже неплохое, гораздо удобней путешествовать не завися от расписания поездов или автобусов и подъезжать именно туда, куда нужно. А мне всегда особенно нравилась в автомобильных путешествиях возможность остановиться в любом понравившемся месте, хотя сама я, кстати, машину не вожу!Погода была за время нашего посещения самая разная: было и плюс тридцать с палящим солнцем, и меньше двадцати с дождями, и все промежуточные варианты. Но туристов из Петербурга уж точно никакой погодой не испугаешь, |  |  |  |  |  |  | АА так стоимость билета – 200 рублей для взрослого населения, для дошкольников вход бесплатный. Доплачивать что-то за фото и видео съемку дополнительно не нужно. Рядом с кассой есть небольшой сувенирный магазин, где на продажу выставлены различные игрушечные модели автомобилей (правда в наш визит он не работал). Там же имеется кофейный аппарат. Музей большой по размерам, имеет 3 зала ангарного типа, в которых надо сказать, выставлено приличное количество машин, несомненно, заслуживающих внимания. Большая часть автомобилей огорожены веревками. На охране заранее предупреждают, что нельзя заходить за ограждения и трогать транспорт руками. Но такие меры понятны и совсем не мешают осматривать экспонаты.А так стоимость билета – 200 рублей для взрослого населения, для дошкольников вход бесплатный. Доплачивать что-то за фото и видео съемку дополнительно не нужно. Рядом с кассой есть небольшой сувенирный магазин, где на продажу выставлены различные игрушечные модели автомобилей (правда в наш визит он не работал). Там же имеется кофейный аппарат. Музей большой по размерам, имеет 3 зала ангарного типа, в которых надо сказать, выставлено приличное количество машин, несомненно, заслуживающих внимания. Большая часть автомобилей огорожены веревками. На охране заранее предупреждают, что нельзя заходить за ограждения и трогать транспорт руками. Но такие меры понятны и совсем не мешают осматривать экспонаты. так стоимость билета – 200 рублей для взрослого населения, для дошкольников вход бесплатный. Доплачивать что-то за фото и видео съемку дополнительно не нужно. Рядом с кассой есть небольшой сувенирный магазин, где на продажу выставлены различные игрушечные модели автомобилей (правда в наш визит он не работал). Там же имеется кофейный аппарат. Музей большой по размерам, имеет 3 зала ангарного типа, в которых надо сказать, выставлено приличное количество машин, несомненно, заслуживающих внимания. Большая часть автомобилей огорожены веревками. На охране заранее предупреждают, что нельзя заходить за ограждения и трогать транспорт руками. Но такие меры понятны и совсем не мешают осматривать экспонаты. |

Таблица 13 – Форма матрицы предпочтений (парных сравнений)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | К1 | К2 | К3 | … | Кn | Баллы |
| К1 | ЗЗЗЗалы музея - ангарные помещения бывшего автопарка - просторные и отапливаемые. Стены пошарпанные, создается ощущение, будто попадаешь в эпоху Советского Союза! Машины очень ухоженные, многие на ходу. Многие представленные автомобили - из частных коллекций. Единственный минус - в залах стоит специфический запах машинного масла, мне он не очень-то пришелся по душе. А в остальном все очень здорово!алы музея - ангарные помещения бывшего автопарка - просторные и отапливаемые. Стены пошарпанные, создается ощущение, будто попадаешь в эпоху Советского Союза! Машины очень ухоженные, многие на ходу. Многие представленные автомобили - из частных коллекций. Единственный минус - в залах стоит специфический запах машинного масла, мне он не очень-то пришелся по душе. А в остальном все очень здорово!алы музея - ангарные помещения бывшего автопарка - просторные и отапливаемые. Стены пошарпанные, создается ощущение, будто попадаешь в эпоху Советского Союза! Машины очень ухоженные, многие на ходу. Многие представленные автомобили - из частных коллекций. Единственный минус - в залах стоит специфический запах машинного масла, мне он не очень-то пришелся по душе. А в остальном все очень здорово!алы музея - ангарные помещения бывшего автопарка - просторные и отапливаемые. Стены пошарпанные, создается ощущение, будто попадаешь в эпоху Советского Союза! Машины очень ухоженные, многие на ходу. Многие представленные автомобили - из частных коллекций. Единственный минус - в залах стоит специфический запах машинного масла, мне он не очень-то пришелся по душе. А в остальном все очень здорово! |  |  | … |  |  |
| К2 |  |  |  | … |  |  |
| КЗ |  |  |  | … |  |  |
| … | … | … | … | … | … | … |
| Кn |  |  |  | … |  |  |

В приведенной матрице (табл. 13) символы сравниваются один с другим. При этом используют следующие обозначения:

• более предпочтительному символу присваивается - 2;

• менее предпочтительному – 0;

• если символы равны по значимости, то каждому из них присваивается -1.

*Техника заполнения формы:* прежде всего, заполняется диагональ, где символы сравниваются сами с собой, по диагонали ставится 1, затем заполнение проводится построчно. Если символу присваивается 2, то по горизонтали в столбце сравниваемого символа ставится 0 и т. д. Таким образом, сначала заполняются 1-я строка и 1-й столбец, затем 2-я строка и 2-й столбец и т. д. Пример заполнения одной из таких матриц приведен в таблице 14.

При сравнении К1 и К2, например, выявлено, что символ К1 предпочтительнее символа К2. Тогда в третий столбец второй строки матрицы записывают 2 и по аналогии, поскольку символ К2 менее значим, чем К1, во второй столбец третьей строки записывают 0. Так как К1 по значимости равен К5, то в шестом столбце первой строки записывается 1, аналогично и во втором столбце шестой строки записывается 1.

Таблица 14 - Матрица предпочтений (парных сравнений)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Символы | К1 | К2 | К3 | К4 | К5 | К6 | К7 | К8 |  |
| К1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 0 | 12 |
| К2 | 0 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 0 | 8 |
| КЗ | 0 | 0 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 0 | 8 |
| К4 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 2 | 1 | 0 | 6 |
| К5 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 2 | 1 | 0 | 7 |
| Кб | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 3 |
| К7 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 8 |
| К8 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 0 | 1 | 12 |

Особенность приведенной матрицы состоит в том, что по каждой ее строке даны значения К-го символа по сравнению со всеми остальными. Следовательно, суммируя число предпочтений по строке, можно получить значимость каждого символа функциональной матрицы. Так, К1 имеет значимость сумма K1 = 12, а К2 = 8 и т д.

Далее находят относительную значимость (долю) каждого символа.

Полученные экспертные оценки обрабатывают. Для этого записывают индивидуальные оценки (суммы баллов по символам). Так как все оценки принадлежат группе участников, но являются индивидуальными, необходимо найти коллективную оценку. Наиболее приемлемый метод получения коллективных оценок – нахождение средней арифметической величины.

Коэффициенты трудоемкости решения управленческих задач () рассчитывают способом, аналогичным изложенному выше, т е. используя матрицу предпочтений. Коэффициент  заносят в столбец 3 матрицы (табл. 12).

Имея рассчитанные веса операций (Кi) и коэффициент трудоемкости решения управленческих задач *(**),* можно определить трудоемкость решения каждой задачи по формуле:

, ( 20 )

где  – коэффициент трудоемкости решения i-й задачи;

Кi – сумма весов операций j-го структурного подразделения или должностного лица i-й задачи;

i=1,2, …, у – перечень должностных лиц и структурных подразделений.

Загруженность структурного подразделения или должностного лица (общую трудоемкость всех выполняемых функций подразделением или должностным лицом) можно определить по формуле:

, (11)

где i = l,2, , у – перечень управленческих задач, решаемых аппаратом управления

Определяя трудоемкость решения управленческих задач, можно делегировать все задачи по степени трудоемкости их исполнения. Определяя загруженность должностных лиц и структурных подразделений аппарата управления, можно выделить наиболее загруженные отделы и провести оптимизацию функциональной структуры организации.

По результатам проведенного анализа делается общий вывод об эффективности организации менеджмента и даются предложения по совершенствованию, а именно, изменению организационной структуры управления и перераспределению административных функций управления..

**3.4 Анализ кадрового менеджмента**

Для оценки эффективности управления персоналом проводится анализ численного состава и структуры персонала (табл.15-16) организации по нескольким направлениям:

1) Основные работники и вспомогательные работники.

2) Административно-управленческий персонал.

3) Специалисты.

4) Обслуживающий и вспомогательный персонал.

5) По полу (мужчины и женщины).

6) По стажу.

7) По профессии

8) По квалификации.

Таблица 15 - Анализ структуры и численности персонала

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование | ед.изм. | 2018г. | Уд.вес. (%) | 2019г. | Уд.вес (%) | Отклонение  |
| +, - | % |
| 1. | Общая численность персонала | чел. |  |  |  |  |  |  |
| 2. | Административно-управленческий персонал | чел. |  |  |  |  |  |  |
| 3. | Рабочие, в.т.ч. | чел. |  |  |  |  |  |  |
|    | технические рабочие | чел. |  |  |  |  |  |  |
| обслуживающий персонал | чел. |  |  |  |  |  |  |
| Производственные рабочие | чел. |  |  |  |  |  |  |

Таблица 16 - Анализ качественного состава трудовых ресурсов

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категория персонала | 2018 | Уд. вес, % | 2019 | Уд. вес,% | Отклонение |
| +,-   | % |
| По возрасту |   |   |  |   |   |   |
| до 25 лет |  |  |  |  |  |  |
| 26-35 лет |  |  |  |  |  |  |
| 36-45лет |  |  |  |  |  |  |
| 46-55 лет |  |  |  |  |  |  |
| более 55 лет |  |  |  |  |  |  |
| Итого: |  |  |  |  |  |  |
| По стажу работы |  |  |  |  |  |  |
| до 5 лет |  |  |  |  |  |  |
| 6-10 лет |  |  |  |  |  |  |
| 11-15 лет |  |  |  |  |  |  |
| 16-20 лет |  |  |  |  |  |  |
| более 20 лет |  |  |  |  |  |  |
| Итого: |  |  |  |  |  |  |

Анализ движения рабочих кадров выполняется путем расчета следующих коэффициентов:

- коэффициент общего оборота;

- коэффициент оборота рабочей силы по приему;

- коэффициент необходимого оборота;

- коэффициент текучести;

- коэффициент оборота рабочей силы по увольнению.

Результаты расчетов коэффициентов движения трудовых ресурсов представляются в таблице 17.

Таблица 17 - Анализ движения персонала

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2018 г. | 2019 г. | Отклонение+,- |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Численность на начало периода |  |  |  |
| Принято на предприятие в течение периода |  |  |  |
| Выбыло с предприятия в течение периода, в т. ч.: |  |  |  |
| - уволены по собственному желанию.: |  |  |  |
| - уволены за нарушение трудовой дисциплины |  |  |  |
| - декретный отпуск |  |  |  |
| - призыв в армию |  |  |  |
| Численность на конец периода |  |  |  |
| Коэффициент оборота по приему  |  |  |  |
| Коэффициент оборота по выбытию |  |  |  |
| Коэффициент текучести |  |  |  |
| Коэффициент постоянства кадров |  |  |  |
| Коэффициент оборота кадров |  |  |  |

Далее проводится анализ использования рабочего времени (табл.18) и анализ производительности труда (табл.19).

Таблица 18 – Анализ использования рабочего времени

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | Значение показателя | Изменение (+,-) |
| план | факт |
| Среднегодовая численность рабочих (ЧР)  |  |  |  |
| Отработанно дней одним рабочим за год (Д) |  |  |  |
| Отработанно часов одним рабочим за год (Ч) |  |  |  |
| Средняя продолжительность рабочего дня (П), ч |  |  |  |
| Общий фонд рабочего времени (ФРВ), чел.-ч |  |  |  |

Таблица 19 – Анализ производительности труда

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Показатель | Ед. изм. | 2018 г. | 2019 г. | Отклонение |
| +,- | % |
| 1 | Выручка от продажи товаров и услуг | тыс. руб. |  |  |  |  |
| 2 | Численность работающих | чел. |  |  |  |  |
|  | В т. ч. рабочих | чел. |  |  |  |  |
| 3 | Удельный вес рабочих | % |  |  |  |  |
| 4 | Среднегодовая выработка: |  |  |  |  |  |
|  | -одного работающего | тыс. руб. |  |  |  |  |
|  | - одного рабочего | тыс. руб. |  |  |  |  |
| 5 | Среднедневная выработка рабочего | тыс. руб. |  |  |  |  |
| 6 | Среднечасовая выработка рабочего | руб. |  |  |  |  |

Анализ кадрового менеджмента может так же содержать:

1. Оценку системы оплаты и премирования труда.
2. Анализ организации подбора персонала и его развитие. Наличие кадрового резерва.
3. Систему деловой оценки и аттестации персонала.
4. Оценку эффективности используемых методов управления персоналом и стиля руководства.
5. Управление конфликтами и стрессами; регулирование групповых и межличностных взаимоотношений, регулирование правовых вопросов трудовых отношений.

В результате анализа устанавливаются недостатки и разрабатываются мероприятия по совершенствованию подсистемы управления персоналом.

**3.5 Анализ производственного менеджмента**

В этом разделе курсового проекта дается схема производственной структуры организации (рис.4) и краткое описание функциональных обязанностей производственных подразделений предприятия.

ООО « ……»

Обслуживающее производство

Основное производство

Вспомогательное производство

Складское хозяйство

Ремонтно -

инструм. отдел

Цех 1

Цех 2

Отдел вспом. оборудования

Транспортное хозяйство

Рисунок 4 – Производственная структура ООО «……»

Для анализа эффективности выполнения производственных функций составляется таблица 20.

Таблица 20 – Анализ выполнения производственных функций

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Виды работ | Постоянно, периодически | Исполнители | Объем исполнения, % |
| Разработка календарно-плановых нормативов |  |  |  |
| Производственное планирование (разработка производственных графиков (календарных, запусков-выпусков изделий по цехам, сетевых и др.) |  |  |  |
| Разработка конструкторской документации |  |  |  |
| Разработка технологической документации  |  |  |  |
| Доведение до исполнителей месячных, среднесуточных, часовых планов, задач |  |  |  |
| Оперативный контроль за исполнением производственных графиков (диспетчирование, проведение планерок и др. формы) |  |  |  |

Для оценки эффективности работы производственной инфраструктуры собираются данные о наличии и причинах задержек в исполнении заказов, производственного графика (отсутствие чертежей, технологий, материалов, заготовок, комплектующих изделий, инструмента, оснастки, рабочих, аварийный выход из строя оборудования, оснастки, инструмента, брак в работе рабочих и др.) и делаются выводы.

Разрабатываются меры по сокращению длительности производственного процесса, повышению производительности труда.

**3.6 Анализ управления маркетингом**

Под управлением маркетингом в общем смысле принято понимать совокупность мероприятий, которые регулируют рыночное положение фирмы при помощи маркетинговых функций и инструментов.

Основной целью управления маркетингом выступает повышение эффективности как всей хозяйственной деятельности предприятия в целом, так и отдельных маркетинговых мероприятий.

В рамках этого раздела КП дается описание построения службы (отдела) маркетинга организации, выполняемых этой службой задач и функций.

Оценка эффективности маркетинга на предприятии должна охватывать:

- анализ структуры товарного ассортимента и оценку товарной политики организации;

- методику и стратегию ценообразования предприятия;

- выбор каналов сбыта продукции организации;

- систему формирования спроса и стимулирования сбыта (ФОССТИС) продукции, включая скидки, рекламу, мероприятия PR и др.

Оценка правильности формирования системы управления маркетингом на предприятии строится на анализе выполнения ряда важнейших функций, особая роль среди которых отводится планированию маркетинга, а также организации и контролю маркетинговой деятельности предприятия.

На основании анализа эффективности управления маркетингом предлагаются мероприятия по совершенствованию этой подсистемы менеджмента организации.

**3.7 Анализ управления логистикой**

При анализе результатов управления логистической подсистемой организации устанавливается:

- содержание работы, целостность и взаимосвязь отдельных функций;

- состав и структура логистической службы;

- объем оборотных активов и доля в капитале организации;

- уровень материальных запасов в организации и у конкурентов или однородных предприятий;

- сравнительная оценка цены по различным поставщикам и качество приобретенных материальных ресурсов;

- своевременность обеспечения заказов материальными ресурсами;

- расходы на транспортировку, их доля в себестоимости продукции организации и конкурентов;

- расходы на складскую форму снабжения (на содержание и эксплуатацию центральной складской системы организации, в том числе по доставке материальных ресурсов с центральных складов к рабочим местам);

- доля материальных ресурсов в стоимостном выражении транзитных поставок, поставляемых напрямую от поставщика на рабочие места, минуя центральный склад;

- наличие и качество учета движения материальных ресурсов.

По результатам анализа предлагается корректирующие мероприятия, с тем, чтобы устранить выявленные недостатки для обеспечения четкого функционирования логистической подсистемы.

 **3.8 Анализ финансового менеджмента**

Для оценки эффективности финансового менеджмента определяется:

- содержание финансовой работы в организации, состав и структура финансовых служб;

- финансовое состояние, в том числе платежеспособность, финансовая устойчивость;

- рентабельность по себестоимости, рентабельность активов, чистая рентабельность;

- убытки от нарушения финансовых обязательств из-за не обеспечения предприятия достаточным количеством денежных средств для его функционирования и постоянного развития;

- размер дивидендов по акциям;

- бюджет капиталовложений (объем, данные о денежных потоках, внутренней норме доходности (ВНД) и периоде окупаемости для каждого проекта, источники финансирования);

- степень финансовой устойчивости АО, что делает его привлекательным для инвесторов;

- рыночная стоимость АО и ее динамика.

На основе анализа сложившейся ситуации предлагаются мероприятия по совершенствованию кредитной, дивидендной, инвестиционной политики организации.

 **3.9 Анализ корпоративного менеджмента**

Относительно корпоративного менеджмента проводится анализ:

**-** эффективности взаимодействия между руководством, советом директоров, акционерами компании и иными лицами, имеющими в ней финансовый интерес. Основное внимание уделяется тому, что делается в данной сфере той или иной компании и как это соотносится с лучшими образцами мировой практики, а не тому, насколько выполняются минимальные требования законодательства и регулирующих принципов;

**-** эффективности правовой, регулирующей и информационной [инфраструктуры](http://www.SmartCat.ru/Referat/xtoeeramkc/). Объектом изучения является степень возможности воздействия внешних [факторов](http://www.SmartCat.ru/Referat/atpelramnz/) макроэкономического уровня на [качество](http://www.SmartCat.ru/Referat/ctaeqrampx/) [корпоративного управления](http://www.cis2000.ru/Budgeting/atveqramnz/) в той или иной компании;

- прозрачности структуры уставного [капитала](http://www.cis2000.ru/cisFinAnalysis/otseerambl/) и влияния акционеров;

- раскрытия [информации](http://www.SmartCat.ru/Referat/xtzepramkc/) об обществе;

- ведения [реестра](http://www.SmartCat.ru/Referat/lthejramyo/). При анализе данного компонента учитывается соответствие ведения реестра компании нормативно-правовым актам;

- структуры и практики работы совета [директоров и исполнительных](http://www.SmartCat.ru/Referat/ztdedramma/) органов общества;

- соблюдения прав акционеров (права на надежные методы регистрации [права собственности](http://www.SmartCat.ru/Referat/wtkeiramjd/), [отчуждение](http://www.SmartCat.ru/Referat/vttehramie/) или передачу [акций](http://www.cis2000.ru/cisFinAnalysis/pthebramck/), получение необходимой [информации](http://www.SmartCat.ru/Referat/xtzepramkc/) о [корпорации](http://www.SmartCat.ru/Referat/stneframfh/), участие и голосование на общих [собраниях акционеров](http://www.SmartCat.ru/Referat/otfekrambl/), участие в выборах правления, долю в прибылях корпорации);

- урегулирования корпоративных конфликтов;

- контроля за финансово-хозяйственной деятельностью общества, в том числе независимость [аудитора](http://www.SmartCat.ru/ztmebramma/) и ревизионной [комиссии](http://www.SmartCat.ru/Referat/Forex/dtbeframqw/), а также полноценная и объективная оценка финансово-хозяйственной деятельности общества;

- дивидендной политики общества (дивидендная история АО, [процент чистой](http://www.SmartCat.ru/Referat/htueiramus/) [прибыли](http://www.cis2000.ru/cisFinAnalysis/itoeiramvr/), направляемый на [выплату дивидендов](http://www.SmartCat.ru/Referat/ltmecramyo/), выплаты на одну акцию). Если же общество не выплачивает [дивиденды](http://www.SmartCat.ru/Referat/rtcedramei/), то следует установить причины такой политики

Основной целью анализа является выработка предложений по повышению доверия потенциальных [инвесторов](http://www.SmartCat.ru/Referat/ntheeramam/) к механизмам привлечения [инвестиций в компании](http://www.SmartCat.ru/Referat/ltgeeramyo/) и на этой основе повышение [капитализации](http://www.cis2000.ru/cisFinAnalysis/ytteeramlb/) акционерного общества.

**4. БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК**

1 Анискин, Ю.П.Организация и управление малым бизнесом: Учеб.пособие / Ю. П. Анискин. - М.: Финансы и статистика, 2007. - 160с.

2 Балабанов, И.Т. Инновационный менеджмент: Учеб.пособие для вузов / И. Т. Балабанов. - СПб.: Питер, 2006. - 304 с.

3 Большаков, А.С. Менеджмент: Учеб.пособие / А. С. Большаков. - СПб.: Питер, 2007. - 160 с.

4Экономика: Справочное учебное пособие:По новым вузовским образовательым стандартам / Д. В. Валовой, Т. Д. Валовая, М. Д. Валовая, Г. Е. Лапшина. - М.: Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2008. - 432 с.

5 Вачугов, Д.Д. Практикум по менеджменту: Учеб. пособие/Под ред. Д. Д. Вачугова. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Высш. шк., 2008 – 192с.

6 Виханский, О.С. Менеджмент: Учебник./ Виханский О.С., Наумов А.И. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2005. – 528с.

7 Виханский, О.С. Стратегическое управление : Учебник. – 2-е изд., перераб.и доп. – М.:Гардарики, 2006. – 296с.

8Гневко, В.А. Государственное и муниципальное управление: Менеджмент территорий и отраслей: Монография / В. А. Гневко; ИУиЭ. - СПб.: ИУиЭ, 2006. - 352 с.

9 Грабауров, В.А. Информационные технологии для менеджеров / В. А. Грабауров. - М. : Финансы и статистика, 2005. - 368 с.

10 Грибов, В.Д. Менеджмент в малом бизнесе: Учебник для сред. спец. заведений / В. Д. Грибов. - М.: Финансы и статистика, 2005. - 128 с.

11 Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента: Учеб.пособие для вузов / Н. И. Кабушкин. - 4-е изд. - Минск: Новое знание, 2007. - 336 с.

12Менеджмент: Учеб.пособие для колледжей / Авт.- сост. Г.Б. Казначевская . - Ростов н/Д: Феникс, 2008. - 352 с.

13Казанцев, А.К. Практический менеджмент: В деловых играх,хозяйственных ситуациях,задачах и тестах:Учеб.пособие для вузов / А. К. Казанцев, В. И. Подлесных, Л. С. Серова. - М.: Инфра-М, 2008. - 367 с.

14Кузнецов, Ю.В.Менеджмент: Учебн. пособие для ВУЗов / Под ред. Ю.В.Кузнецова, В.И. Подлесных. – СПб.; Издательский дом «Бизнес-пресса»,2006.-432с.

15Литвак, Б.Г. Разработка управленческого решения: Учебник для вузов / Б. Г. Литвак. - М.: Дело, 2007. - 392 с.

16 Основы менеджмента / Мекон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.: Пер с англ. – 2-е изд.- М.:Дело, 2005. – 800с.

17 Платонов, Д.И. Менеджмент (конспект лекций в схемах)/ Под ред. Д.И. Платонова -М.: «Издательство ПРИОР», 2007.- 192с.

18 Попов, Р.А. Региональный менеджмент: Учебник для вузов / Р. А. Попов. - Краснодар: Сов. Кубань, 2008. - 384 с.

19Попов, С.Г. Социальный менеджмент: Учеб.пособие / С. Г. Попов. - М.: Ось-89, 2007. - 160 с.

20Международный менеджмент: Учебник для вузов / Под ред. С.Е. Пивоварова, Л.С. Тарасевича, А.И. Майзеля. - 2-е изд., испр. и доп. - СПб.: Питер, 2007. - 576 с.

21 Международный менеджмент: Учеб.пособие / С. Э. Пивоваров, А. И. Майзель, И. С. Пивоваров и др. - СПб.: Питер, 2008. - 256 с.

22Серов, В.М. Инвестиционный менеджмент: Учеб.пособие / В. М. Серов. - М.: Инфра-М, 2007. - 272 с.

23Смолкин, А.М. Менеджмент: Основы организации:Учебник / А. М. Смолкин. - М.: Инфра-М, 2006. - 248 с.

24Менеджмент: Практические ситуации, деловые игры, упражнения / Под ред. Страховой О.А. - СПб.: Питер, 2008. - 144 с.

25 Управление организацией: Энциклопедический словарь. – М.: Издательский Дом ИНФРА-М, 2008. – Х, 822с.

26Уткин, Э.А. Курс менеджмента: Учебник для вузов / Э. А. Уткин. - М.: Зерцало, 2007. - 432 с.

27Фатхутдинов, Р.А. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов / Р. А. Фатхутдинов. - 2-е изд. - М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2005. - 624 с.

28Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент: Учебник для вузов / Р. А. Фатхутдинов. - 2-е изд. - М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2006. - 464 с.

29 Ванюрихин, Г.И. Креативный менеджмент // Менеджмент в России и за рубежом. - 2007. - №2.-С.122-143.

30 Вапенханс В. Азиатский дефолт: испытания для антикризисного менеджмента // Пробл.теории и практики упр. - 2008. - N1.-С.63-66.

31 Герчикова З. Российский бизнес постепенно переходит к профессиональному менеджменту // Упр.персоналом. - 2008. - N9.-С.59-61.

32 Голдман М. Менеджмент и устойчивый экономический рост // Проб.теории и практики упр. - 2007. - №4.-С.93-96.

33 Захарова Л. Стереотипы в принятии решений как проблема менеджмента // Упр.персоналом. - 2006. - №6.-С.42-46.

34 Иванова Г.Н. Использование процессного подхода в системе менеджмента качества // Методы менеджмента качества. - 2005. - № 9.-С.14-17.

35 Коробейников О.П. Интеграция стратегического и инновационного менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом. - 2006. - №4.-С.25-36.

36 Котляревская И.В. Маркетинговая парадигма в менеджменте продуктовых инноваций // Маркетинг в России и за рубежом. - 2008. - №2.-С.3-8.

37 Крейнина М.Н. Цели и задачи финансового менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом. - 2007. - N5(прилож.).-С.110-113.

38 Лапин А.Е. Проблемы и перспективы государственного менеджмента рынка труда в России: взгляд из региона // Менеджмент в России и за рубежом. - 2008. - N4.-С.61-71.

39 Лапин А. Тенденции и перспективы развития стратегического менеджмента // Проб.теории и практики упр. - 2005. - №5.-С.93-98.

40 Лобанова Е. Финансовый менеджмент - наука,что сродни искусству // Экономика и жизнь. - 2006. - №23(июнь).-С.19.

41 Ложкин О.Б. Новейшие и классические модели финансового менеджмента // Аудит и фин.анализ. - 2008. - №3(3 кварт.)-С.123-143. - Есть текст на англ.яз.

42 Маркус Т. Учение о менеджменте на ложном пути экспериментального исследования // Пробл.теории и практики упр. - 2007. - N4.-С.103-107.

43 Мильнер Б. Главный источник экономических успехов: Беседа об американском менеджменте // Упр.персоналом. - 2008. - N9.-С.16-22.

44 Мордашов Ю.Ф. Особенности национального менеджмента // ЭКО: Экономика и орг.пром.пр-ва. - 2006. - №11.-С.3-19.

45 Назаралиев И.Р. Необходимость усиления мотивационных аспектов менеджмента для стран с трансформирующейся экономикой // Менеджмент в России и за рубежом. - 2007. - N5.-С.18-23.

46 Овчаренко Г.В. Некоторые проблемы развития инновационного менеджмента // Изв.вузов.Сев.-Кавк.регион,Обществ.науки. - 2008. - N2.-С.86-88.

47 Пригожин А. Болевые точки менеджмента // Экон.стратегии. - 2005. - №2(Весна).-С.54-57.

48 Рансдорф М. Секреты успеха и задачи менеджмента на современном этапе // Проб.теории и практики упр. - 2008. - №6.-С.95-100.

49 Рубцов С.В. К вопросу о построении общей теории менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом . - 2006. - №6.-С.14-21.

50 Рудаков М.Н. Стратегический менеджмент // ЭКО: Экономика и орг.пром.пр-ва. - 2007. - №11.-С.20-25.

51 Слонов Н. Ситуативность и системность в менеджменте // Пробл.теории и практики упр. - 2005. - №5.-С.88-91.

52 Слуцкин М.Л. Анализ в финансовом менеджменте // Финансы. - 2008. - №6.-С.53-56.

53 Суворов А.В. Современные подходы к менеджменту: опыт России и США // Финансы и кредит. - 2008. - №12.-С.33-37.

54 Тюрина И.О. Кадровый менеджмент: процесс отбора персонала // СОЦИС: Социологич.исслед. - 2008. - N4.-С.22-32.

55 Улина С.Л. Подходы к формированию системы финансового менеджмента в России // Менеджмент в России и за рубежом. - 2007. - N2.-С.97-104.

56 Фатхутдинов Р. Инновационный менеджмент как система повышения конкурентоспособности // Упр.персоналом. - 2006. - N1.-С.29-39.

57 Щербина В.В. Особенности менеджмента как направления управленческой деятельности // СОЦИС: Социологич.исслед. - 2006. - №10.-С.48-58.