2

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 3

ГЛАВА 1. Внутренняя среда организации и ее переменные 5

1.1. Цели организации 5

1.2.Структура организации 7  
1.3 Функциональная организационная система 9

1. Задачи и технология организации 14
2. Основа организации — люди 17  
   ГЛАВА 2. Внутренняя среда организации на примере

МОУ ДОД Детской школы искусств 22  
2.1. Образовательная структура МОУ ДОД

Детская школа искусств 22

1. Нормативно-правовая база учреждения 25

2.3 Основные направления методической

деятельности МОУ ДОД Детской школы искусств 27

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 29

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ 31

**3 ВВЕДЕНИЕ**

Любая организация находится и функционирует в среде. В менеджменте под средой организации понимается наличие условий и факторов, которые воздействуют на функционирование фирмы и требуют принятия управленческих решений, направленных на их управление либо на приспособление к ним.

Каждое действие всех без исключения организаций возможно только в том случае, если среда допускает его существование.

В структуре среды организации различают факторы внутренней и внешней среды. Такое деление факторов в менеджменте общепризнанно. Под внутренней средой понимается хозяйственный организм фирмы, включающий управленческий механизм, направленный на оптимизацию научно-технической и производственно сбытовой деятельности фирмы. Она заключает в себе тот потенциал, который даёт возможность организации функционировать, а следовательно, существовать и выживать в определённом промежутке времени.

4

2. Определить сущность и необходимость горизонтального и  
вертикального разделения труда.

3. Департаменизация и ее виды в организации (функциональная,  
дивизионная организационная структура и организационные структуры  
фирм, действующих на международных рынках.

**5 Глава 1. Внутренняя среда организации и ее переменные**

Менеджер формирует и изменяет, когда это необходимо, внутреннюю среду организации, представляющую собой органичное сочетание ее внутренних переменных. Но для этого он должен уметь выделять и знать их.

*Внутренние переменные -* это ситуационные факторы внутри организации. Поскольку организации представляют собой созданные людьми системы, то внутренние переменные в основном являются результатом управленческих решений. Это, однако, вовсе не означает, что все внутренние переменные полностью контролируются руководством. Часто внутренний фактор есть нечто «данное», что руководство должно преодолеть в своей работе. Основные переменные в самой организации, которые требуют внимания руководства, это *цели, структура, задачи, технология* и *люди [4].*

**1.1. Цели организации**

Организация, по определению, это по крайней мере 2 человека с осознанными общими целями. Организацию можно рассматривать как

**СПеЯСТВО ПОСТИЖеиия ттетгей ТГПТПППР тттппттетрт тттттотиг**

6

прибыли. Этот вариант обозначает максимизацию минимума ожидаемых доходов наряду с минимизацией максимума потерь.

Но не у всех организаций получение прибыли является главной целью. Это касается некоммерческих организаций, например церквей, благотворительных фондов, образовательных учреждений и учреждений культуры. Однако, как и в предыдущих случаях, фирма может существовать только в условиях ее прибыльности. Только вместо максимизации дохода рост нормы прибыли выражен в других показателях:

-удовлетворение потребителя или пользователя услуг;

-позиция на рынке, часто связанная с желанием рыночного лидерства;

-условия благосостояния работающих и развитие хороших отношений среди персонала;

-публичная ответственность и имидж организации;

-техническая эффективность, высокий уровень производительности труда, придание особого внимания научным исследованиям и разработкам;

-минимизация издержек производства и т.д.

7

ближе между собой, чем цели подразделений в одной организации, занимающихся различными видами деятельности. Нужно не забывать, что цели подразделений должны составить конкретный вклад в цели организации как целого, а не вступать в противоречие с целями других подразделений [10].

**1.2. Структура организации**

Структура организации отражает сложившееся в организации выделение отдельных подразделений, связи между этими подразделениями и объединение подразделений в единое целое.

*Структура организации -* это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

Одной из основных концепций, имеющих отношение к структуре является *специализированное разделение труда.* В большинстве современных организаций разделение труда вовсе не означает случайного разделения работ между имеющимися людьми. Характерной особенностью является

**пя'зттрттрттт/гр тггч/ття •зятлпрттттрт-п/гр» ттянппм г»я^г»ттл -зя**

8

работы. Центральной характеристикой вертикальной иерархии является формальная подчиненность лиц на каждом уровне. Лицо, находящееся на высшей ступени, может иметь в своем подчинении нескольких руководителей среднего звена, представляющих различные функциональные области. Эти руководители, в свою очередь, могут иметь в подчинении несколько линейных руководителей. Число лиц, подчиненных одному руководителю представляет сферу контроля. Различают широкую и узкую сферу контроля в зависимости от числа подчиненных. Обычно узкой сфере контроля соответствует многоуровневая структура, а широкой - плоская структура управления.

Не существует идеальной сферы контроля. Многие переменные внутри организации и снаружи могут влиять на нее. Кроме того, ни сфера контроля, ни «высота» структуры не показатель величины самой организации.

Необходимость в координации, существующая всегда, становится поистине насущность, когда работа четко делится и по горизонтали, и по

ТГЯТГ ^ТГ» ОТМРРТ 1ЧДРРТГ» К

9

совершенствования всех составляющих ее элементов. Хотя различные организации имеют много общего, во многих важных характеристиках они существенно отличаются друг от друга.

Очевидно, что при проектировании организации необходимо принимать во внимание все эти отличия. Так, например, организации бывают большими и малыми. Бывает, что в крупных организациях деятельность в основном сосредоточена в одной области: Детская школа искусств (кружковая работа) и т.д. Некоторые организации работают непосредственно на удовлетворение потребности широких слоев населения. Другие же организации, напротив, имеет дело в основном, только с другими крупными фирмами. Некоторые крупные организации действуют только в ограниченных географических регионах, а другие действуют почти во всех странах мира.

Некоторые крупные организации и правительства промышленно развитых стран, действуют почти во всех перечисленных направлениях одновременно. Для того, чтобы учесть и отразить все эти различия в задачах,

**СТОаТеГИЧеСКИХ И ОПепаТИТШЫХ ТТТТЯТТЯУ ппгятлпятпга**

10

*Функциональная департаментализация -* это процесс деления организации на отдельные элементы, каждый из которых имеет свою четко определенную, конкретную задачу и обязанности. В принципе создание функциональной структуры сводится к группировке персонала по тем широким задачам, которые они выполняют.

Традиционные функциональные блоки компании — это отделы производства. Маркетинга и финансов. Это - широкие области деятельности или функции, которые имеются в каждой компании для обеспечения достижения целей организации. Если размер всей организации или данного отдела велик, то основные функциональные отделы можно в свою очередь подразделить на более мелкие функциональные подразделения. Они называются вторичными или производными [5].

Идея вторичных подразделений применима к любой организационной структуре. На рис. 1. показана структура организации, функциональные отделы которой разбиты на вторичные подразделения.

Преимущества и недостатки функциональной структуры

11

относительно ограниченную номенклатуру продукции, действуют в стабильных внешних условиях и для обеспечения своего функционирования требуют решения стандартных управленческих задач. Функциональная структура не подходит для организаций с широкой номенклатурой продукции, действующих в среде с быстро меняющимися потребительскими и технологическими потребностями, а также для организаций, осуществляющих свою деятельность в широких международных масштабах, одновременно на нескольких рынках в странах с различными социально-экономическими системами и законодательством. Для организаций такого типа наиболее подходящей будет дивизионная структура.

Дивизионная структура. Некоторые фирмы осуществляют производство и продажу товаров, рассчитанных на несколько совершенно различных групп покупателей. Так, например, фирма «Дюпон» столкнулась с катастрофическим уменьшением доходов, когда после окончания первой мировой войны резко сократился объем продаж вооружений, некоторые она делала основную ставку, совершенно очевидно, что фирме было необходимо

12

передаются одному руководителю, который являются ответственным за данный тип продукции.

Руководители вторичных функциональных служб (производственной, технической и сбыта) должны отчитываться перед управляющим по этому продукту.

Продуктовая структура позволяет крупной фирме уделять конкретному продукту столько же внимания, сколько ему уделяет небольшая фирма, выпускающая один - два вида продукции. В результате, фирмы, с продуктовой структурой достигают больших успехов в производстве и реализации новой продукции, чем фирмы с другими видами организационных структур.

Возможный недостаток продуктовой структуры - увеличение затрат вследствие дублирования одних и тех же видов работ для различных видов продукции.

Организационная структура, ориентированная на потребителя. Это структура, при которой все ее подразделения группируются вокруг оппелелейных пэупп потпебителей.

13

организации. Хорошо знакомым примером таких структур могут служить сбытовые организации крупных фирм.

Организационные структуры фирм, действующих на международных рынках. Подобно организациям, действующим в масштабах одной страны, компании, функционирующие на международном уровне, должны выбирать организационную структуру, соответствующую их стратегии. Выбор оргструктуры таких фирм определяют три основных стратегических фактора: как побудить организацию, действующую в основном внутри страны.

Полностью использовать для своего роста возможности, имеющиеся за рубежом как наиболее эффективно использовать знание продукции и различных географических регионов в целях координации деловой активности на международном уровне как координировать деятельность зарубежных филиалов и отделений фирмы во многих странах, сохраняя при этом их собственное лицо.

Фирмы, которые создают дивизиональную структуру с международным отделением, имеют относительно небольшой объем

**гъп-пжг^ато-ттттлг** т-м-ч/^тто-м/- гтп ^тлсюч^тттлтг» г> ТТПГ» ПЯ-ЯГЯЛ/ГМ ит/ТГШ СУГОЯНТД.

14

зарубежные клиенты фирмы концентрируются в различных регионах. В результате проектирование организации осуществляется по критерию соответствия покупательского спроса и методов маркетинга в данных регионах [7].

**1.4. Задачи и технология организации**

*Задача —* это предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки. С технической точки зрения задачи предписываются не работнику, а его должности. На основе решения руководства о структуре каждая должность включает ряд задач, которые рассматриваются как необходимый вклад в достижение целей организации. Считается, что, если задача выполнится таким способом и в такие сроки, как это предписано, организация будет действовать успешно.

Задачи организации традиционно делятся на три категории. Это работа с *людьми, предметами, информацией.* Например, на обычном заводском конвейере работа людей состоит из работы с предметами. Задача

15

Изменения в характере и содержании задач тесно связано с эволюцией специализации. Как показал в своем знаменитом примере о производстве булавок Адам Смит, специалист может существенно увеличить производительность труда. В нашем веке технологические нововведения и системное сочетание техники и специализации труда сделали специализацию задач углубленной и сложной до такой степени, о которой и думать не мог Смит.

Технология как фактор внутренней среды имеет гораздо большее значение чем многие думают. Большинство людей рассматривают технологию как нечто, связанное с изобретениями и машинами, например с полупроводниками и компьютерами. Однако социолог Чарльз Перроу, который много писал о влиянии технологии на организацию и общество, описывает технологию как средство преобразования сырья - будь то люди, информация или физические материалы - в искомые продукты и услуги.

Технология подразумевает *стандартизацию и механизацию.* То есть использование стандартных деталей может существенно облегчить процесс

16

*Массовое или крупносерийное производство* применяется при изготовлении большого количества изделий, которые идентичны друг другу или очень похожи.

*Непрерывное производство* использует автоматизированное оборудование, которое работает круглые сутки для непрерывного изготовления одинакового по характеристикам продукта в больших объемах. Примеры - переработка нефти, работа электростанций.

Социолог и теоретик организации Джеймс Томпсон предлагает другие три категории технологий не противоречащие трем предыдущим:

1. *Многозвенные технологии,* характеризуемые серией независимых  
задач, которые должны выполняться последовательно. Типичный образец -  
сборочные линии массового производства.

2. *Посреднические технологии* характеризуются встречами групп  
людей, таких, например, как клиенты или покупатели, которые являются или  
хотят быть взаимозависимыми.

3. *Интенсивная технология* характеризуется применением

**г-гт^ттагя ттт.ит.г\*' ттг»т/гр»л/гг»и ттяит^пгпи ъгттог л/гтглгг тттта тпт^г»**

17

Люди определяют окончательную пригодность данной технологии, когда они делают свой потребительский выбор. Внутри организации люди являются важным решающим фактором при определении относительного соответствия конкретной задачи и содержания операций избранным технологиям. Никакая технология не может быть полезной и никакая задача не может быть выполнена без сотрудничества людей, которые являются пятой внутренней переменной [8].

**1.5. Основа организации - люди**

Люди являются основой любой организации. Без людей нет организации. Люди в организации создают ее продукт, они формируют культуру организации, ее внутренний климат, от них зависит то, чем является организация. В силу такого положения люди для менеджера являются «предметом номер один». Менеджер формирует кадры, устанавливает систему отношений между ними, включает их в созидательный процесс совместной работы, способствует их развитию, обучению и продвижению по работе.

**ЛюЯИ. ПяботЯТОТТШе К опгятляттми пчрттт. г/ит,ттг» пттгъгаатптг-а ттллг г»т**

18

Внутренняя жизнь организации состоит из большого количества различных действий, подпроцессов и процессов. В зависимости от типа организации, ее размера и вида деятельности отдельные процессы и действия могут занимать в ней ведущее место, некоторые же, широко осуществляемые в других организациях процессы, могут либо отсутствовать, либо осуществляться в очень небольшом размере. Однако, несмотря на огромное разнообразие действий и процессов, можно выделить пять групп функциональных процессов, которые охватывают деятельность любой организации и которые являются объектом управления со стороны менеджера. Данными функциональными группами процессов являются следующие: производство; маркетинг; финансы; работа с кадрами; эккаунтинг (учет и анализ хозяйственной деятельности).

Управление *производством* состоит в осуществлении управления процессом переработки сырья, материалов и полуфабрикатов, поступающих на входе в организацию, в продукт, который организация предлагает внешней среде. Для этого менеджмент осуществляет следующие операции:

**Vгтякттеттие пячпябптктш м гтпйтггапптеяттгтрм ттпптгик-тя-**

19

Управление *финансами* состоит в том, что менеджер осуществляет управление процессом движения финансовых средств в организации. Для этого осуществляется: составление бюджета и финансового плана; формирование денежных ресурсов; распределение денег между различными сторонами, определяющими жизнь организации; оценка финансового потенциала организации.

Управление *персоналом* связано с обеспечением производственной и других сфер людскими ресурсами (найм, подготовка и переподготовка).Также предполагает выполнение всех управленческих действий, связанных с социальной сферой: оплатой, благосостоянием и условиями найма.

Управление *эккаунтингом* предполагает управление процессом обработки и анализа финансовой информации о работе организации с целью сравнения фактической деятельности организации с ее возможностями, а также с деятельностью других организаций. Это позволяет организации вскрыть проблемы, на которые она должна обратить пристальное внимание,

И ВыбшТЬ ЛУЧШИе ПУТИ О^тттеоткттеттст р.р! лрлгтрттт-нг»^тт-г И 01

20

установленных целей, необходимо понять структуру каждой выполняемой работы, всех подразделений и организации в целом [14].

В большинстве организаций структура оформлена таким образом, что каждое подразделение и, в свою очередь, каждый работник специализируется на определенных областях деятельности.

Рациональное разделение труда зависит как от абсолютного объема выполняемых работ, так и от необходимого уровня знаний отдельных работников в разных областях деятельности, их квалификации. При разработке организационной структуры одним из главных является вопрос о том, в какой степени следует осуществлять разделение труда, имея в виду преимущества специализации.

Внутри организации выделяют горизонтальное и вертикальное разделение труда. Горизонтальное разделение труда производится с помощью дифференциации функций в организации.

Разделение всей работы на составляющие компоненты обычно называется горизонтальным разделением труда. Например, зав.

ч^ т^

**— --•———• —• -™-™»\*^-1г-1гттт *п г\** л -ж-»\*-» \*-^ т-м-ьттлгтл т-г-»-\отл(-пттттлг»т/>тта о О "Ц" СГТТЛ" О" К**

21

руководителями; функционализация организации, т.е. установление набора разнообразных задач, которые должны быть выполнены для достижения целей организации; разделение организации на структурные части - отделы, сектора, бюро, цех, участки и другие подразделения.

Поскольку работа в организации разделяется на составляющие части, кто-то должен координировать, согласовывать деятельность всех частей системы посредством вертикального разделения труда, которое отделяет работу по координированию действий от самих действий. Деятельность по координированию работы других людей и составляет сущность управления.

При этом важно учесть степень обособления функций управления. Объективная ограниченность возможностей любого руководителя делает в важной иерархическую организацию. Руководитель может уменьшать свою рабочую нагрузку, делегируя её на стоящий ниже уровень, однако одновременно возрастает нагрузка, имеющая характер контроля выполнения работ. Потребность в следующем уровне иерархии появляется при повышении объема работ по контролю над возможностями руководителя.

**Чыг-ттг» тттлтт ттг»ттхтттт-г^ттт-гт-тлг г»ттт-гглллл/ туи1гпппттт/гт(=»тгю г»?уь.тггнг»**

[

22

**Глава 2. Внутренняя среда организации на примере МОУ ДОД Детской школы искусств**

Объектом исследования данной курсовой работы мы выбрали Детскую школу искусств (далее ДТТТИ). Внутренняя среда ДТТТИ определяется внутренними факторами, влияющими на его организацию. Эти факторы определяются совокупностью условий и частью общей среды и влияют на организацию работы ДШИ

К внутренним факторам относятся:

* человеческие ресурсы (квалификация, образование работников,  
  культура работников, организация рабочего места и т.д.);
* технические ресурсы (новизна оборудования, наличие новых  
  разработок, новизна в организации, планирование работы);

финансовые ресурсы (финансовые потоки, возможность самофинансирования).

Находится МОУ ДОД Детская школа искусств в Кичменском городке Вологодской области. Деятельность ДТТТИ направлена на воспитание в ребенке гармоничной личности.

23

Ставит своей целью познакомить детей с различными видами искусства, дать общее эстетическое развитие, приобщить к системным занятиям, дать первоначальную профессиональную подготовку по выбранным музыкальным инструментам и сольфеджио, а также помогает родителям выявить способности своих детей.

***Музыкальное отделение***

является ведущим и самым многочисленным по количеству учащихся. Предоставляет ребятам большой выбор музыкальных инструментов на отделах специального фортепиано, оркестровых инструментов, народных инструментов, предлагает интересные занятия на отделе теоретических дисциплин, дополнительные занятия в классах импровизации, гармонии, аккомпанемента, ансамбля.

На музыкальном отделении созданы ансамбли скрипачей, гитаристов, виолончелистов, вокальные ансамбли, оркестр духовых инструментов, успешно работают совместные с Детской музыкальной школой № 1 оркестр народных инструментов, камерный оркестр, три хора.

24

- Эстетические предметы: изобразительное искусство, история искусств, этикет.

Одной из главных особенностей школы на протяжении всех лет существования является продуманная, последовательная кадровая политика ее руководителей.

В школе работают 40 высококвалифицированных преподавателей, имеющих высшее и среднее профессиональное образование, из них 3 преподавателя - Заслуженные работники культуры.

Основной принцип подбора кадров - приглашение на работу молодых специалистов после окончания училищ и консерваторий, педагогических вузов, предпочтительно бывших выпускников, с целью дальнейшего их воспитания в традициях школы, формирования из них высококвалифицированных специалистов, рационального использования творческого потенциала каждого преподавателя. В итоге, это обеспечивает высокий уровень преподавания.

Стиль руководства авторитарно- демократический: руководитель

***ТА* ггпрттттп-ш-рчтт.тсг**

25

* методисты - 2 человек;
* социальные педагоги - 1 человек;
* зав. Отделениями - 2 человек;
* концертмейстеры - *3* человек;
* психологи - нет.

Из них имеют звания и награды: заслуженный артист РФ - 1 человека; заслуженный работник культуры РФ - 3 человека; почетный член Российского хорового общества - 2 человека; Медаль «В память 850-летия Вологды - 5 человек; «Ветеран труда» - человек.

**2.2. Нормативно-правовая база учреждения**

Муниципальное образовательное учреждение дополнительного образования детей Детская школа искусств в своей деятельности руководствуется Законом РФ «Об образовании», Типовым положением «Об образовательном учреждении дополнительного образования детей»,

26

В Уставе сформулированы цели и задачи, определена структура, основные направления деятельности и формы их реализации для учреждения дополнительного образования детей художественно-эстетической направленности. Важной частью Устава является раздел, в котором раскрываются такие вопросы, как порядок приема, права и обязанности обучающихся.

Специфическая особенность дополнительного художественно-эстетического образования детей в ДШИ заключается в том, что обучающемуся предоставляется право выбора вида художественно-эстетической деятельности, уровня сложности и темпа освоения образовательной программы.

В соответствии с лицензией, выданной Департаментом образования Вологодской области от 20.03.2006 года № 011-155, Муниципальному учреждению Детской школе искусств определен перечень дополнительных образовательных программ, по которым учреждение имеет право ведения образовательной деятельности:

27

**2.3. Основные направления методической деятельности Детской школы искусств**

**Методическая деятельность** - одно из приоритетных направлений работы школы. Ориентирована на четкую организацию и систематизацию, эффективность всего учебно-воспитательного процесса.

Преподавателями проделана огромная работа по созданию новых образовательных программ и пересмотру типовых программ по основным музыкальным дисциплинам.

9 образовательных программ, из которых 6 - авторские, предоставляют учащимся возможность получить в школе всестороннее музыкально-эстетическое образование.

Результатом большой методической работы на отделениях школы, умелой систематизации произведений музыкального искусства, музыкальной литературы, учебно-музыкального материала, стало создание и выпуск за последние пять лет учебно-методических пособий, репертуарных сборников, авторами-составителями которых являются преподаватели школы.

28

Многие преподаватели являются солистами городского хора, солистами и ассамблистами Народной школы искусств, созданной еще в 1967 году, традиции которой сохраняет и продолжает коллектив в наши дни.

С 1987 года школа тесно сотрудничает с Кич-городецким музеем, где ежемесячно проходят абонементные тематические лекции-концерты, которые предваряются тематическими экскурсиями по музею и парку.

Удачно разработанная тематика лекций, богатый и разносторонний репертуар концертов, высокий профессионализм исполнителей помогают эстетическому воспитанию подрастающего поколения, способствуют развитию художественного вкуса, удачно дополняют курс обучения в школе.

Очень часто преподаватели и учащиеся выступают с концертами в Центре творчества юных, Дворце молодежи, Доме культуры, общеобразовательных школах, детских садах, на различных концертных площадках области [3].

**29 ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Рассмотрев и проанализировав внутреннюю среду организации необходимо сделать основные выводы по данной теме.

Внутренние переменные - это ситуационные факторы внутри организации, которые в основном являются контролируемыми и регулируемыми. Основными переменными внутренней среды организации, которые требуют внимания руководства, являются: цели, структура, задачи, технология и люди.

Все внутренние переменные взаимосвязаны. В своей совокупности они рассматриваются как социотехнические подсистемы. Изменение одной из них в определенной степени влияет на другие [14].

Совершенствование одной переменной, например, такой, как технология, не обязательно может вести к повышению производительности, если эти изменения сказываются отрицательно на другой переменной, например, людях.

**у-Ч т^/-\Т1^\\*-\т т^г г»г\*т-»ту/-\*ту|-г» 1-»ттх7гт1\*члттттлл**

30

тесно переплетаются и влияют друг на друга. Менеджер должен уметь анализировать все эти факторы в совокупности, не упуская ни одного из виду, и принимать верное решение [9].

**31 СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Устав МОУ ДОД ДТТТИ Регистрационное свидетельство № 002072856 от 26.12.2005 года.

2. Программа работы МОУ ДОД Детская школа искусств от  
25.06.2004г.

3. Методика организации деятельности МОУ ДОД Детская школа  
искусств, 2004г.

4.Белоусова С.Н.. Белоусов А.Г. Маркетинг. Ростов-на-Дону: «Феникс». 2001. - 224 с. (Серия «Учебники XXI века»).

1. Бовыкин В.И. Новый менеджмент: (управление предприятиями на  
   уровне высших стандартов: теория и практика эффективного управления). -  
   АО «Издательство Экономика», 1997. - 368 с.
2. Вершигора В. Е. Менеджмент: Учебное пособие. - М.: ИНФРА-М,  
   1998.-254с.
3. Виханскнй О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. - 3-е изд. -  
   М.: Гардарики, 2001. - 528 с.

32

13. Менеджмент (современный российский менеджмент):  
Учебник/Под ред. Ф.М.Русинова и М.Л.Разу. - М.: ФБК - ПРЕСС, 1999.-504 с.

14. ФедькоВ.П., Федько Н.Г., Шапор О.А. Основы маркетинга. Серия  
«Учебники, учебные пособия». Ростов н/Д: «Феникс», 2001. - 512 с.

15. Эванс Дж. Р., Берман Б. Маркетинг. Сокр. пер. с англ./Авт.  
предисл. И науч. ред. А.А. Горячев. - М.: Экономика, 1993. - 335 с.

16. «Менеджмент в России и за рубежом», №1-6, 2003.

Федеральное государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования

СЕВЕРО-ЗАПАДНАЯ АКАДЕМИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ

Филиал СЗАГС в г. Вологде

КАФЕДРА ОБЩЕСТВЕННЫХ ДИСЦИПЛИН

КУРСОВАЯ РАБОТА

Дисциплина: теория управления

Тема: "Внутренняя среда организации

и особенности её управления"

Студента 4 курса 2 группы

Специальность 080504 "Государственное

и муниципальное управление"

Ладиной Ольги Анатольевны

Преподаватель д.э.н., профессор

Советов Павел Михайлович

Оценка \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Подпись \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Вологда

2009 год