Содержание

Введение……………………………………………………………...………………

[1. Организация как открытая система………………………………...……………7](#_Toc292837134)

[1.2 Стадии жизненного цикла организации……………………………………13](#_Toc292837135)

[2. Внутренняя среда организации…………………………………………………14](#_Toc292837136)

[2.1 Цели и задачи организации………….……………………………………...20](#_Toc292837137)

[2.2 Структуры организации……………….…………………………………….22](#_Toc292837138)

2.3 Персонал как объект организации………………………………………….28

[3. Внешняя среда организации…………………………………………………….31](#_Toc292837139)

3.1 Анализ факторов внешней среды организации……………………………33

[4. Современные принципы управления организацией …………………………..36](#_Toc292837145)

[Заключение………………………………………………………………………….39](#_Toc292837146)

Список используемых источников...………………………………………...……43

**Введение**

Время, в которое мы живем, - эпоха перемен, информационных технологий и быстрого ритма жизни. В экономике состоялся переход – от административно-командной системы к рынку, в жизни отдельного человека – превращение его в самостоятельного субъекта хозяйственной деятельности. Такие изменения в обществе, экономике, во всем жизненном укладе сложны тем, что они требуют изменения самих людей. Подобную ситуацию, в которой люди, привыкшие к резким поворотам судьбы, к конкуренции. По их понятию, каждая ситуация таит в себе для личности, организации, страны, как возможности, так и угрозы. Чтобы справиться с этим в жизни нынешних поколений вызовом, людям, кроме всего прочего, нужно овладевать новым знанием, информацией и научиться пользоваться ими на практике. Важная часть этого знания, как показывает мировой опыт, постижение науки и искусства менеджмента. С легкой руки это английское слово менеджмент стало известно сегодня практически каждому образованному человеку.

В упрощенном понимании, организация – это группа людей, деятельность которых координируется для достижения общей цели.

Организация – это управленческая функция, по следствием которой субсчет управления и объект управления приспосабливаются для решения задач.

Организация, в менеджменте интегрированная система в которой все элементы объедены общей деятельностью постоянно или временно.

Термин “организация” характеризует определенную структуру, в которую объединяются люди для достижения своих целей, то есть это объект менеджмента. Любая организация, вне зависимости от ее конкретного назначения может быть описана с помощью ряда параметров, среди которых главными являются целевое назначение, ресурсы, процессы и структура, разделение труда и распределение ролей, внешняя среда и система внутренних социальных и экономических связей.

Для того чтобы организация могла добиться своих целей, её задачи должны быть скоординированы. Поэтому управление является существенно важной деятельностью для организации. Оно представляет собой неотъемлемую часть любой человеческой деятельности, которая в той или иной степени нуждается в координации. В управлении нуждается не только производство, но и государства, города и территории, отрасли, больницы и университеты.

Философы древности полагали, что причиной бедственного положения общества, как правило, является отсутствие должного управления либо нарушение старшинства между людьми.

Английское слово "менеджмент" происходит от корня латинского слова "манус" - рука; первоначально оно относилось к сфере управления животными и означало искусство управлять лошадьми. Позже это слово перенес в сферу человеческой деятельности, и стало обозначать область науки и практики управления людьми и организациями.

Цель написания курсовой работы является – осветление организации, как объекта менеджмента.

Важность работы не вызывает сомнения, так как непосредственная функция менеджера – грамотно руководить организацией.

Предметом исследования в работе служит предмет менеджмента. Непосредственный объект изучения в курсовой работе – организация с точки зрения управляющих функций. В соответствии с предметом исследовать объект изучения в данной работе. Для достижения поставленной цели предполагается решить следующие основные задачи:

- привести теоретические понятия и положения, связанные с проблемой исследования в работе;

В современных условиях менеджмент рассматривается, как философия и методология предпринимательства. Каждое предприятие и предприниматель идентифицируют деятельность своего предприятия с точки зрения адекватной реакции на изменяющиеся условия внутренней и внешней среды.

Рассмотрим организацию как основную единицу рыночной экономики, где принимаются управленческие решения.

Организация представляет собой сознательно координируемое социальное образование с определенными границами, имеющее определенный набор взаимосвязанных целей.

Организация как система представляет собой совокупность взаимосвязанных элементов, образующих целостность. Любая организация является открытой системой, так как взаимодействует с внешней средой. В любой организации реализуются три ключевых процесса: получение ресурсов из внешней среды, производство продукта и передача его во внешнюю среду.

# Организация как открытая система

Существенное проникновение во внутреннее строение организации обеспечивается использованием системного подхода.

Различают системы открытые и закрытые. Понятие закрытой системы порождено физическими науками. Здесь понимается, что система является самосдерживаемой. Ее главная характеристика в том, что она существенно игнорирует эффект внешнего воздействия. Совершенной системой закрытого типа была бы та, которая не принимает энергии от внешних источников и не дает энергию своему внешнему окружению. Закрытая организационная система имеет малую применяемость.

Открытая система признает динамическое взаимодействие с окружающим миром. Организации получают свое сырье и человеческие ресурсы из окружающего мира. Они зависят от клиентов и заказчиков из внешнего мира, потребляющих их продукцию. Банки, активно взаимодействующие с окружающим миром, используют депозиты, обращают их в кредиты и в инвестиции, используют полученную прибыль для подержания самих себя, для развития, для выплаты дивидендов и уплаты налогов.

На схеме предусматривающей промышленную организацию как открытую систему (рис. 1.1), можно видеть поступление материалов, рабочей силы, капитала. Технологический процесс создается для переработки сырья в конечный продукт, который, в свою очередь, продается заказчику. Финансовые учреждения, рабочая сила, поставщики и заказчики, правительство – все являются частью окружения.

Степень разграничения открытой или закрытой систем меняется в рамках систем. Открытая система может стать более закрытой, если контакты с окружением уменьшаются со временем. В принципе возможна и обратная ситуация.

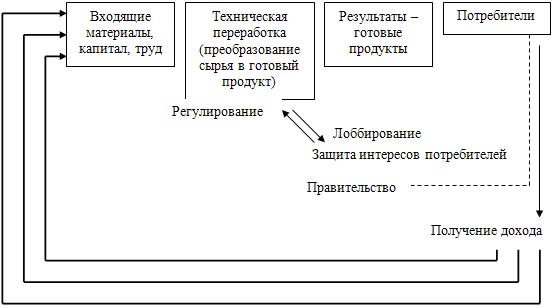


Рис. 1.1. Промышленная организация как открытая система

Открытее системы тяготеют к нарастанию усложненности и дифференциации. Иными словами, открытая система будет по мере своего роста стремится к большей специализации своих элементов и усложнению структуры, нередко расширяя свои границы или создавая новую суперсистему с более широкими границами. Если деловое предприятие растет, то наблюдается значительная его дифференциация и усложнение. Создаются новые специализированные отделы, приобретаются сырье и материалы, расширяется ассортимент выпускаемой продукции, организуются новые сбытовые конторы.

Все системы имеют вход, трансформационный процесс и выход. Они получают сырье, энергию, информацию, другие ресурсы и преобразуют их в товары и услуги, прибыль, отходы и т.п. Открытые системы имеют, однако, некоторые специфические черты, которые необходимо знать тем, кто изучает организации.

Одна из таких черт – это признание взаимозависимости между системой и внешним миром. Существует граница, отделяющая систему от ее окружения. Изменения в окружении влияют на один или несколько атрибутов системы, и наоборот, изменения в системе воздействуют на окружение. Внешняя среда организации схематично представлена на рис. 1.2.

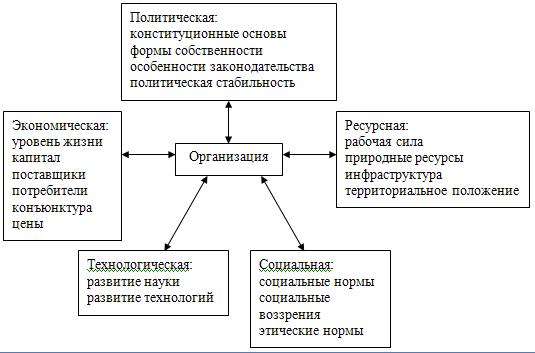


Рис. 1.2. Внешняя среда организации

Организация должна отражать внешнюю среду. В основе ее построения лежат предпосылки экономического, научно-технического, политического, социального или этического характера. Организация должна создаваться так, чтобы она нормально функционировала, получала вклад в общую работу со стороны всех ее членов и эффективно помогала работникам достигать поставленных целей и в настоящее время, и в будущем. В этом смысле действенная организация не может быть статичной. Она должна быстро узнавать обо всех изменениях среды, представлять их значение, выбирать наилучшею ответную реакцию, способствующую достижению ее целей, эффективно реагировать на воздействия среды.

Без границы не существует системы, и граница или границы определяют то, где начинаются и заканчиваются системы или подсистемы. Границы могут быть физическими, иметь психологическое содержание через такие символы, как названия, форма одежды, ритуалы. Концепция границ требуется для более углубленного понимания систем.

Принципиальное значение для функционирования организаций имеет обратная связь. Открытее системы постоянно получают информацию из своего окружения. Это помогает приспособиться и позволяет предпринимать корректировочные действия по исправлению отклонений от принятого курса. Здесь под обратной связью понимается процесс, позволяющий часть выходной продукции получить обратно в систему в виде информации или денег для модифицирования производства той же выпускаемой продукции или налаживания выпуска новой продукции.

Нужно учитывать и то, что организации укомплектовываются людьми. Очевидно, что при группировке видов деятельности и распределении полномочий внутри любой организационной системы необходимо учитывать различные недостатки и привычки людей. Это не означает, что организация должна создаваться применительно к людям, а не на основе целей и сопутствующих их достижению видов деятельности. Однако весьма важным, зачастую сдерживающим, для руководителя фактором является то, какие лица будут работать в организации.

Поведение членов организации может рассматриваться как ее внутренняя среда. В организации постоянно возникают проблемы, которые могут изменить ее положение, и чтобы все ее элементы непрерывное поступление ресурсов. Производственный аппарат изнашивается, технология устаревает, материалы нужно пополнять, работники увольняются. Чтобы обеспечить жизнеспособность организации, эти ресурсы необходимо, не прерывая производственного процесса, заменять элементами равной производительности.

Другие внутренние проблемы возникают из-за недостатков взаимодействия и скоординированности разных участков организации. Одной из причин того, что работники уходят, а акционеры не желают вкладывать свои сбережения, является неудовлетворительность этих групп условиями труда и вознаграждением за участие в организации, и это недовольство может стать сильным, что возникнет угроза самому существованию организации. Внутренняя среда организации схематически показана на рисунке 1.3.

Для организации характерен циклический характер функционирования. Выходная продукция системы обеспечивает средства для нового инвестирования, что позволяет повторять цикл. Доходы, полученные заказчиками промышленных организаций, должны быть достаточно адекватными для оплаты кредитов, труда рабочих и погашения займов, если цикличность устойчива и обеспечивает жизнеспособность организации.

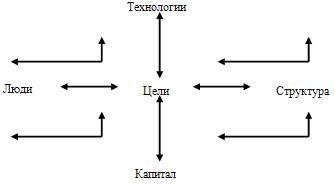


Рис. 1.3. Внутренняя среда организации

Следует подчеркнуть и то, что организационные системы предрасположены к сокращению или распадению на части. Поскольку закрытая система не получает энергию и новые вложения из своего внешнего окружения, она может со временем сокращаться. В отличие от нее открытая система характеризуется негативной энтропией, т.е. она может реконструировать сама себя, подержать свою структуру, избежать ликвидации и даже вырасти, потому что имеет возможность получать энергию извне в большей мере, чем отдает наружу.

Приток энергии и для предотвращения энтропии поддерживает некоторое постоянство обмена энергией, в результате чего достигается относительно стабильное положение. Даже не смотря на то, что существует постоянный приток новых вложений в систему и постоянный отток, обеспечивается определенная сбалансированность системы. Когда открытая система активно перерабатывает вложения в выходную продукцию, она оказывается, тем не менее, способной поддерживать себя в течение определенного времени.

Исследования показывают, что большие и сложные организационные системы имеют тенденцию к дальнейшему росту и расширению. Они получают определенный запас прочности, выходящий за пределы обеспечения только выживаемости. Многие подсистемы в рамках системы имеют возможность получать энергии больше, чем требуется для производства своей продукции. Считается, что стабильное положение применимо к простым системам, но на более сложном уровне оно становится одним их факторов сохранения системы через рост и расширение.

По мере роста организации высшие ее руководители вынуждены все больше передавать свои обязанности по выработке решений вышестоящим звеньям. Однако поскольку руководители высшего уровня отвечают за все решения, их роль в организации изменяется: от выработки решений руководители высшего уровня переходят к управлению процессами выработки решения. В результате увеличение размеров организаций приводит к необходимости разделения труда в сфере управления. Одна группа – руководители высшего уровня – обладает первичными полномочиями и несет ответственность за определение характера системы управления организацией, т.е. процесса, с помощью которого должны разрешаться проблемы организации. Другая группа руководителей подчиняется руководству высшего уровня. Входящие в нее люди являются компонентами системы управления, а их основная обязанность состоит в выработке решений.

Открытые системы добиваются применения двух, часто конфликтующих, курсов действий. Действия по подержанию сбалансированности системы обеспечивают согласованность и взаимодействие с внешним окружением, что, в свою очередь, предотвращает очень быстрые изменения, которые могут разбалансировать систему. Напротив, действия по приспособляемости системы к различным изменениям позволяют адаптироваться к динамике внутреннего и внешнего спроса. Один курс действий, например, ориентирован на стабильность и сохранения достигнутого положения путем покупки, подержания, проверки и ремонта оборудования, набора и обучения работников, использования правил и процедур. Другой курс сосредотачивается на изменениях посредством планирования, изучения рынка, развития производства новой продукции и т.п. И то, и другое необходимо в интересах выживания организации. Стабильные и хорошо оснащенные организации, но не приспособленные к изменению условий, долго просуществовать не смогут. С другой стороны, приспособляемые, но не стабильные организации будут не эффективными и также маловероятно, что они смогут долго существовать.

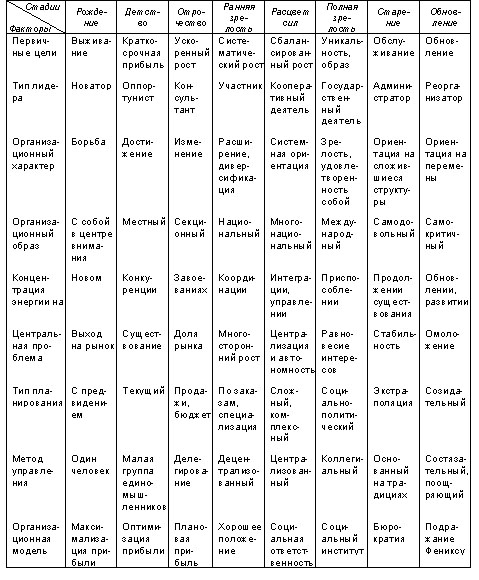
# 1.2 Стадии жизненного цикла организации

Графически основные этапы жизненного цикла организации представлены на рисунке 1.4. Показано по восходящей линии создание, рост и зрелость организации, а также ее упадок, обозначенный ниспадающей кривой.



Рис. 1.4. Основные этапы жизненного цикла организации

На основе проводимых исследований и обобщения накопленного опыта стадии жизненного цикла организации можно представить более детально, как это сделано в таблице:



*Жизненный цикл организации***– совокупность стадий, которые проходит организация за период своего функционирования: рождение, детство, отрочество, ранняя зрелость, расцвет сил, полная зрелость, старение, обновление.**

# 2. Внутренняя среда организации

Любое экономическое явление всегда существует в определенной среде. Это можно сказать и об организации.

Фирма, перерабатывая ресурсы, производит продукцию либо оказывает услуги. Товары и услуги поставляются на рынок, обеспечивая покупателей соответствующей информацией (свойства товара, места продажи, гарантии и т.д.). С рынка фирма получает деньги и опять-таки информацию (объемы и темпы продаж, данные о товарах конкурентов и т.д.).

Фирма взаимодействует с поставщиками сырья, финансовыми органами (банками, налоговыми службами, страховыми компаниями), посредниками (транспортными учреждениями, торговыми агентами и т.д.), рекламными агентствами; изучает общественное мнение.

Фирма работает в определенной стране. В этой стране существуют определенная общая экономическая и политическая ситуация, определенный уровень научно-технических достижений, культурные и иные традиции.

Всё вышеперечисленное составляет среду, в которой осуществляется функционирование фирмы. Среда воздействует на это функционирование. Для эффективного управления фирмой нужно понимать действие факторов среды, уметь не только определять влияние на организацию множества факторов, но и предвидеть это влияние.

Факторы внешней среды принято называть переменными. Эти факторы действуют как внутри организации, так и вне её.

Под внутренними переменными понимают ситуационные факторы внутри организации. Они находятся в поле зрения менеджеров.

Под внешними – переменные, находящиеся вне организации, которые способствуют (или нет) её функционированию, выживанию и эффективности.

Рассмотрим внутренние ситуационные факторы.

Главными переменными внутренней среды организации являются цели, структура, задачи, технология и люди.

Первый переменный фактор – цели. Организация, по определению, это группа людей с общими целями. Цель – это конкретное конечное состояние или желаемый результат, которого стремится добиться организованная группа.

Постановка целей – очень важные момент в деятельности организации, ведь участники производства должны знать, к чему стремится.

Цель определяет направление движения, все последующие решения руководства направлены на то, чтобы приблизить организацию к цели.

У организации в зависимости от их типов могут быть разнообразными цели. Но независимо от вида фирмы ее главными общими целями будут те, что направлены на:

* выживание;
* прибыль;
* перспективы;

Действительно, фирма может выжить, только найдя свое место в системе рыночных отношений. Значение прибыли в бизнесе трудно переоценить: это источник роста и процветания фирмы, средство увеличения благосостояния ее владельцев и работников. Не следует забывать и о перспективе развития фирмы: проблемы сегодняшнего дня не должны заслонить перспективу – возможность существовать в будущем.

Эти три главные в жизни фирмы цели тесно между собой связаны, менеджеры должны обеспечить их выполнение.

Крупные организации – многоцелевые . они формулируют цели в разных областях, таких как разработка новой продукции, качество услуг, подготовка кадров и т.д. в подразделениях организации также вырабатываются цели для того, чтобы достичь общей цели организации. Цели подразделений координируются менеджерами в рамках общей цели.

Вторая внутренняя переменная – структура*.* Как уже говорилось в первой главе, формальные организации состоят из подразделений, уровней управления. Взятые в единстве и логическом соотношении между собой, они образуют определенную структуру организации.

Структура устанавливает также взаимоотношения уровней управления и функциональных подразделений, которые позволяют наиболее эффективно достигать целей организации.

Образование структуры – это следствие разделение труда между специалистами разных ее видов. Так, труд разделен между технологами, механиками, экономистами и др. при производстве любого продукта работа разделяется на многочисленные малые операции, что тоже представляет собой конкурентную специализацию труда. В больших организациях специалисты группируются в пределах функциональных областей (отделов, подразделений).

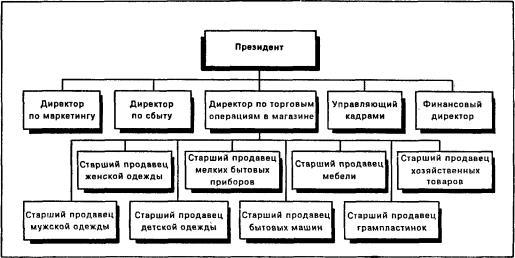


Рис. 2.1 Плоская структура управления организацией

И управленческий труд – специализированный вид труда. Внутри него тоже происходит специализация – разделение на конкретные виды управленческого труда, в результате чего выделяются уровни управления.

Важным понятием является сфера контроля. Сфера контроля – это группа лиц, непосредственно подчиненных одному руководителю. Сфера контроля может быть широкой и узкой. Если руководитель контролирует большое количество подчиненных, то у него широкая сфера контроля. Если каждому руководителю подчиняется немного людей, то это узкая сфера контроля.

Сфера контроля определяет тип организационной структуры. Широкая сфера контроля дает плоскую структуру управления (рис. 2.2), с небольшим числом уровней управления, узкая сфера контроля – многоуровневую (или высокую) структуру.

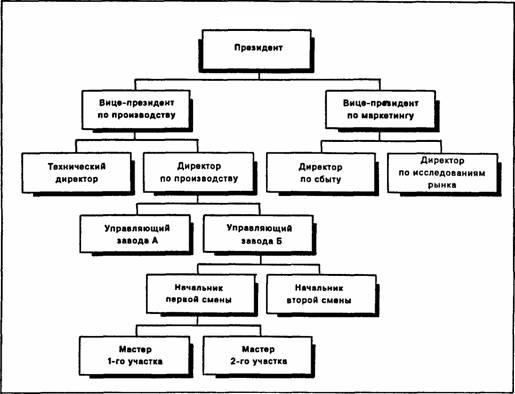


Рис. 2.2 Высокая структура управления организацией.

Вопрос о том, какая сфера контроля и, какая структура наилучшая, некорректен. Всё зависит от специфики организации, ее целей и решаемых ею задач.

Третья внутренняя переменная – задачи.

Задача – это предписанная работа, которая должна быть выполнена установленным способом и в установленные сроки. Каждая должность включает ряд задач как необходимый вклад в достижение целей организации.

Традиционно задачи делятся на три категории:

1. Работа с людьми;
2. Работа с предметами (машинами, сырьем, инструментами);
3. Работа с информацией;

Управленческая работа по своим задачам характеризуется разнообразием, а время на ее выполнение увеличивается от низового к высшему уровню.

Технология – это средство преобразования сырья в искомые продукты и услуги.

Производственные задачи выполняют по определенным конкретным технологиям.

Вместе с развитием общества происходило совершенствование используемых в производстве технологий. Принципиальные изменениям в технологию производства внесли машины (первые из них появились в последней трети XVIII в.), стандартизация, конвейер, компьютеры. Они изменяли объем и характер выполняемых задач, в том числе связанных с управлением производством.

Люди– пятая внутренняя переменная, которая в свете современных концепций менеджмента по важности стоит на первом месте. Сегодняшний менеджер знает, как много зависит от людей, которые работают в фирме. Один из руководителей крупной американской компьютерной фирмы сказал: « лишите меня всех моих достижений, оставьте только людей, с которыми я работаю, через пять лет мы снова достигнем того же уровня».

Для того чтобы руководить людьми, уметь успешно с ними взаимодействовать, следует знать, чем определяются поведение отдельных людей, поведение людей в группах, характер функционирования менеджера в роли лидера и его влияние на поведение отдельных людей и групп. Здесь нужны знания в области психологических особенностей личностей личности, влияющих на ее поведение и деятельность.

Цели, задачи, структура, технология, люди – все внутренние переменные взаимосвязаны. Поскольку они состоят из социального (люди) и технологического компонентов, то их называют социотехническими подсистемами. Изменения одной из них влияет на все другие. Взаимосвязь внутренних переменных должна учитываться менеджерами при принятии управленческих решений.

# 

# 2.1 Цели и задачи организации

Невозможно представить управление без целевой деятельно­сти управляющих субъектов. Цель управления – это относящееся к будущему желаемое состояние объекта управления – организации. Вообще цель – мысленное предвосхищение результата деятельности. Значит, цель – это идеальное описание результата деятельности. Деятельность – процесс достижения результата или цели. Не сами цели как таковые приводят к результату, а процесс достижения их с помощью материальных средств или действий. Средства достижения – это существующие в природе и обществе предметы или действия (для организации – ее структура и процессы), включенные в систему целенаправленной деятельности обеспечивающие получение определенного результата. Цели яв­ляются существенным элементом системы управления, выполняя организующую, мотивирующую и контролирующую роль.

* Организующая роль – организация и направление средств достижения целей на результат.
* Мотивирующая роль – мотивация деятельности по активизации людей на достижение цели. Но сами цели, определяя значимые для коллектива результаты, имеют мотивирующее течение.
* Контролирующая роль – сравнение фактического и заданного (целевого) параметров системы.

Иерархия целей означает, что индивидуальные цели определяет цели более высокого уровня и, наоборот, цели верхнего уровня складываются (логически) из целей нижнего уровня и далее до главной цели.

Классификация целей: по уровню (народно-хозяйственные, отраслевые, территориальные, предприятия и т.д.), сроку действия (перспективные, текущие), охвату проблемы и масштабу действия (стратегические, тактические).

Требования к целям:

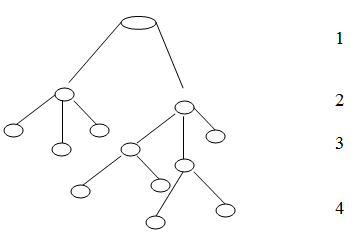
* согласование и совместимость целей;
* реалистичность (достижимость);
* понятность для исполнителя;
* гибкость (обратная связь).

Управление в рыночной экономике характеризуется посто­йной корректировкой или резкой сменой целей в организации и с меняющейся внешней средой. Для своевременного приспособления системы производства и управления необходимы постоянный прогноз меняющейся обстановки и заблаговременное изменение целей. Обязательную процедуру целевого управления составляем построение дерева целей и задач.

Метод дерева целей предусматривает структуризацию целей и выявление связей между целями и средствами достижения целей (рис. 2.3.).

Главная цель разбивается на несколько целей, выполнение которых позволит достичь ее. Например, чтобы получить увеличение прибыли, необходимо снизить издержки, увеличить объемы произ­водства и продаж и др. Каждая из этих целей в свою очередь раз­бивается на еще более мелкие цели, которые легче выполнять, контролировать и корректировать при необходимости. Такой сту­пенчатый подход делает более реальным достижение главной цели.

Недостаток целей – статичность иерархии целей, хотя на достаточно большом отрезке времени состав целей, их иерархия и характеристика меняются. Практически это решается учетом динамики процессов, применением ЭВМ и др.



1 – главная цель; 2 – подцели (цели) уровня 1; 3 – цели уровня 2 или задачи управления, которые необходимы для достижения целей уровня 1; 4- данные показатели, необходимые для решения задач;

Рис. 2.3. Дерево целей и задач

Для целей и задач определяются сроки выполнения, ресурсы, прежде всего капитальные вложения, и др. формируются специальный орган, его структура, механизм и технология программно-целевого управления.

Задачи управления, сформулированные в результате структуризации целей управления, подразделяются на три типа: работа с людьми, с предметами и информацией. Цели организации связаны практически со всеми категориями управления (рис.2.4.)



Рис. 2.4. Связь целей организации с основными категориями теории управления

# 2.2 Структуры организации

**Линейная структура.** При линейной структуре управления руководители подразделений низших ступеней непосредственно подчиняются одному руководителю более высокого уровня управления и связаны с вышестоящей системой только через него. При такой организации управления, когда один руководитель отвечает за весь объем деятельности и передача управленческих решений каждому из подразделений одного уровня происходит только от одного начальника, в наибольшей степени осуществляется принцип единоначалия. Руководитель, таким образом, несет полную ответственность за результаты деятельности подчиненных ему подразделений (рис. 2.5). Доминирующим принципом построения линейной структуры служит вертикальная иерархия, обеспечивающая простоту и четкость подчинения. Вместе с тем здесь есть и определенные трудности. Каждый руководитель при линейной структуре обязан быть высококвалифицированным специалистом, обладающим разносторонними знаниями, необходимыми для выполнения комплекса работ по управлению производством. В условиях современного уровня развития производительных сил, масштабов производства и высокой технической оснащенности эта задача становится все труднее: увеличиваются число уровней управленческой иерархии, количество подчиненных подразделений, а вместе с этим и их различная функциональная направленность. При таких условиях линейная структура в чистом виде применятся не может, так как она приспособлена лишь к решению оперативных текущих задач. Отсутствие гибкости и адаптивности не позволяет ей решать комплексные задачи, обусловленные постоянно меняющимися целями функционирования. Это делает необходимыми введение специальных органов для выполнения той или иной функции на всех уровнях управленческой структуры управления.



Рис. 2.5. Линейная структура управления

**Функциональная структура**. Для нее характерно создание структурных подразделений, каждое из которых имеет свою четко определенную, конкретную задачу и обязанности. Следовательно, в условиях данной структуры каждый орган управления, а также исполнитель специализирован на выполнении отдельных видов управленческой деятельности (функций). Создается аппарат специалистов, отвечающих только за определенный участок работы. В основе функциональной структуры управления лежит принцип полного распорядительства: выполнение указаний функционального органа в пределах его компетенции обязательно для подразделений. Решения по общим вопросам принимаются коллегиально.

Достоинства функциональной структуры управления можно свести к следующему:

* высокая компетентность специалистов, отвечающих за выполнение конкретных функций:
* специализация подразделений на выполнении определенного вида управленческой деятельности, ликвидация дублирования в выполнении задач управления отдельными службами;
* освобождение линейных менеджеров от решения многих специальных вопросов и расширение их возможностей по оперативному управлению производством;
* создается основа для использования в работе, консультаций опытных специалистов, уменьшается потребность в специалистах широкого профиля.

В качестве недостатков этого вида организационной структуры управления назовем:

* нарушение принципом полноправного распорядительства принципа единоначалия;
* длительную процедуру принятия решений;
* трудности поддержания постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами;
* снижение ответственности исполнителей за работу, поскольку каждый исполнитель получает указания от нескольких руководителей;
* несогласованность и дублирование указаний и распоряжений, получаемых исполнителями «сверху»;
* каждый функциональный руководитель и функциональное подразделение ставят свои вопросы на первое место, недостаточно согласовывая их с необходимостью достижения поставленных перед компанией целей;
* отсутствие взаимопонимания и единства действий между функциональными службами.

В определенной степени способствуют ликвидации недостатков линейной и функциональной организационных структур так называемые линейно-штабная и линейно-функциональная структуры управления, предусматривающие функциональное разделение управленческого труда в подразделениях разных уровней и сочетание линейного и функционального принципов управления. В этом случае функциональные подразделения могут проводить свои решения либо через линейных руководителей (в условиях линейно-штабной структуры), либо в пределах специальных полномочий прямо доводить их до специализированных служб или отдельных исполнителей на нижестоящем уровне (в условиях линейно-функциональной структуры управления. (Рис.2.6)



Рис. 2.6. Исполнители в производственных подразделениях функциональная структура управления

**Линейно-функциональная структура.** Линейно-функциональные схемы организационных структур исторически возникли в рамках фабрично-заводского производства и явились соответствующей «организационной реакцией» на усложнение производства и внешней среды. Усложнение производства привело к необходимости углубления специализации управленческих функций. Появились руководители, которые специализировались либо на общих функциях управления (планирование, контроль), либо на функциях, отражающих специфику горизонтального разделения труда (главный технолог, главный конструктор и т. п.). В отличие от линейных руководителей, которые сосредоточили всю власть в своих руках и несут ответственность за деятельность всего управляемого ими объекта (подразделения), функциональные руководители координируют, контролируют и отвечают за результаты выполнения только одной определенной функции, но в рамках предприятия.

Линейные подразделения, как правило, осуществляют основную производственную деятельность, функциональные подразделения создаются на ресурсной основе (кадры, финансы, сырье и материалы и т. п.) и тем самым обеспечивают деятельность основных подразделений.

В первой половине XX в. Линейно-функциональные структуры обеспечивали рост вертикально интегрированных организаций, которые, в конечном счете, превратились в гигантские корпорации. С ростом размеров организации стали давать о себе знать недостатки линейных схем организационных структур.

В целом линейно-функциональные структуры производственных предприятий сыграли очень важную роль в переходе от аграрной ориентации общества к индустриальной и в дальнейшем в развитии технически сложных производств.

Достоинства:

* высокая компетентность функциональных руководителей;
* уменьшение дублирования усилий и потребления материальных ресурсов в функциональных областях;
* улучшение координации в функциональных областях;
* высокая эффективность при небольшом разнообразии продукции и рынков;
* максимальная адаптация к диверсификации производства;
* формализация и стандартизация процессов;
* высокий уровень использования мощностей.

Недостатки:

* чрезмерная заинтересованность в результатах деятельности «своих» подразделений. Ответственность за общие результаты только на высшем уровне;
* проблемы межфункциональной координации;
* чрезмерная централизация;
* увеличение времени принятия решений из-за необходимости согласований;
* реакция на изменения рынка чрезвычайно замедлена;
* ограничены масштабы предпринимательства и инноваций.

Решение проблем, возникающих в организации, построенной по линейно-функциональной схеме, было найдено в конце 20-х гг. XX в. с появлением первых дивизиональных структур.



Рис. 2.7. Линейно-функциональная структура управления

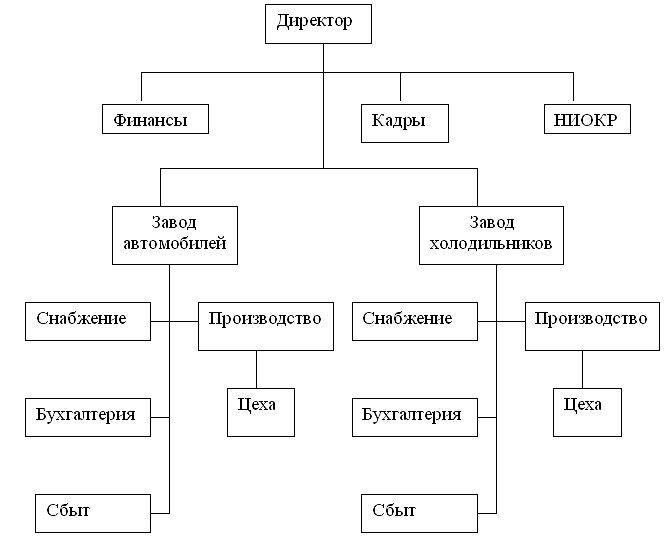
**Дивизиональная** **организация** вырастает из департамезации (группировки схожих работ) по конечному результату: продукт, потребитель или рынок. Подразделения-дивизионы имеют значительную производственно-хозяйственную самостоятельность при отсутствии статуса юридических лиц.

Достоинства:

* усиление межфункциональной координации по каждому продукту, рынку и внутри регионов;
* рост возможностей получения выгод от экономии на размерах при продуктовой специализации, а также за счет более быстрой реакции на местные запросы и изменение спроса потребителей;
* глубокое знание специфики продуктов, рынков, регионов;
* возможность создания кадрового резерва для стратегического уровня организации.

Недостатки:

* введение дополнительных уровней управления между высшим менеджментом и бизнес – единицами;
* дублирование ресурсов и функций в аппаратах управления и, как следствие, рост управленческих затрат;
* сложность разделения задач между уровнями управления по всей вертикали и в распределении ответственности за результаты;
* усложнение централизованной координации между СБП, каждый из которых имеет свою стратегию развития.



**Матричная структура управления.** Недостатки дивизиональной схемы удалось преодолеть с переходом к органическому типу организаций, построенных по матричной схеме с использованием принципа одновременного управления, как по горизонтали, так и по вертикали.

Основу матричной структуры образует линейно-функциональная структура, которая дополняется структурами программного управления. Помимо руководителя организации назначается руководитель программы, ранг которого выше ранга руководителя организации.

Матричные структуры весьма многообразны: управление по проекту, временные целевые группы, постоянные комплексные группы. Временные целевые группы активно применяются малыми предприятиями, в основе которых лежит венчурный бизнес.

Элементы матричной организации, а в отдельных случаях матричная департамезация в целом были применены в электронной промышленности, в других областях с так называемой высокой технологией.

Достоинства:

* эффективное использование производственного потенциала, и прежде всего – кадрового;
* оптимизация коллективов исполнителей путем подбора их по профессионально-квалификационным и психологическим качествам;
* возможности динамичной перестройки структуры коллектива при постановке и решении новых задач (гибкость и адаптивность).

Недостатки:

* необходимость периодического разрушения структуры первичных групп, возможный рост конфликтности;
* сложность планирования: необходимость совмещения начала и завершения работ по отдельным проектам;
* необходимость периодической и весьма радикальной переквалификации работников в связи с изменением программ;
* чрезвычайно высокая дороговизна структуры.



Рис. 2.8. Исполнители в линейных подразделениях матричная структура управления

**Матрично-штабная структура.** Уникальность и сложность решаемых задач, их масштабность заставляют постоянно совершенствовать перечисленные выше формы организации управления, добиваясь создания такой, при которой в наилучшей степени обеспечивается интеграция всех видов работ при дифференциации специализированных подразделений. При всех компетенции органов линейного руководства и руководителей проектов в матричной структуре необходимо все же их непосредственное сотрудничество с целью разработки требований к результатам выполнения программ, анализа альтернативных решений на основе высокой профессиональной ориентации и т.д. Это обстоятельство становится все более очевидным в условиях управления многофункциональными программами, требующего увеличения числа тематических и линейных руководителей. Консультативные совещания между ними, проводимые регулярно, делают необходимым создание специального штаба-координатора на среднем уровне, который смог бы обеспечивать руководителей проектов необходимой информацией, осуществлять анализ организационно-технических решений, фиксировать сроки выполнения программы и т.д. Такая форма организации управления называется матрично-штабной структурой управления. Отличительная особенность ее в том, что она отражает все виды руководства: линейное? Функциональное, тематическое и обеспечивает всестороннюю координацию деятельности между ними, сохраняя единство распорядительства и контроля за ключевыми организационно-техническими решениями на высшем уровне.



Рис. 2.9. Матрично-штабная структура управления

# 3. Внешняя среда организации

Понимание важности оценки внешней среды при управлении деятельностью предприятия окончательно сформировалось в конце 50-х гг., так как внешнее окружение организации все больше становилось и является по сей день источником многих проблем руководителей. Организация, как открытая система зависит от поставок ресурсов, энергии, кадров, а также потребителей.

В общем, внешнюю среду организации можно охарактеризовать как всю совокупность факторов, влияющих на деятельность организации, а именно: потребители, конкуренты, правительственные учреждения, поставщики, финансовые организации, источники трудовых ресурсов, а также наука, культура, состояние общества и природные явления.

Поскольку факторы внешней среды имеют различную силу влияния на организацию, их разделяют на прямые и косвенные факторы, а всю внешнюю среду на среду прямого и косвенного действия.

Потребители - это те лица, которые заинтересованы или могут быть заинтересованы производимыми организацией товарами или услугами. Известный специалист в области управления П. Друкер считал, что единственная подлинная цель любого бизнеса - это создание потребителя. Необходимость удовлетворять потребности покупателя влияет на процессы внутри организации, так как количество потребителей определяет, в конечном итоге, необходимые производственные ресурсы, а характеристика потребителей (какие они) - необходимый ассортимент товаров и услуг и их качество. Принципиально всех потребителей можно разделить на четыре большие группы:

* конечные потребители, или население;
* промышленные потребители, представители различных отраслей хозяйства;
* посредники или торговые организации, которые приобретают товар для перепродажи;
* государство, как хозяйствующий субъект.

Важной составляющей внешней среды являются конкуренты. Каждый руководитель должен осознавать, что если он не будет удовлетворять своих потребителей также эффективно (с определенными качеством и ценой), как и его конкуренты, то долго предприятие в рыночных условиях существовать не сможет. Под конкурентами подразумеваются не только те компании, которые предлагают такие же товары, но с другой маркой, но и компании, выпускающие заменители. Таким образом, у любой организации существуют два вида конкурентов:

* прямые конкуренты - производители аналогичных товаров (например, Coca-Cola и Pepsi-Cola);
* косвенные конкуренты - производители заменителей (например, Coca-Cola и пиво Балтика).

Для ведения хозяйственной деятельности каждой компании нужны внешние поставки: сырье, материалы, трудовые ресурсы, капитал. В этом случае возникает прямая зависимость между организацией и сетью поставщиков, обеспечивающих поставки указанных ресурсов. На рынке закупок организацию больше всего интересуют условия получения ресурсов, а именно: цена, качество и условия поставки (сроки, объемы, условия платежа и т. д.). Именно эти тенденции на рынке закупок влияют на общий товарооборот предприятия.

Некоторые общественные организации также оказывают непосредственное влияние на деятельность предприятий. Особенно это воздействие усилилось за последние годы. Хорошо известно влияние профсоюзных организаций, которые борются за права работников, тем самым устанавливая баланс отношений между собственниками и наемными рабочими. Расширяется влияние организаций, борющихся за права потребителей и за экологическую чистоту. Так, например, в 1992 г. в России был принят Закон о защите прав потребителей, который усилил позиции общественных организаций, защищающих права потребителей на покупку качественных товаров и на получение достоверной информации.

Под средой косвенного воздействия понимаются факторы, которые могут не оказывать непосредственного и немедленного влияния на деятельность, но, тем не менее, в перспективе могут сказываться на ней. Здесь речь идет о состоянии экономики в целом, научно-техническом развитии, социально-культурных и политических изменениях.

**Экономические факторы**

Факторы в экономической окружающей среде должны постоянно оцениваться, т. к. состояние экономики влияет на цели фирмы и способы их достижения. Это темпы инфляции, международный платежный баланс, уровни занятости населения, ставки кредитования бизнеса и т. д. Каждый из них может представлять либо угрозу, либо новую возможность для предприятия. Так, колебания курса доллара относительно валют других стран могут стать причиной обретения или потери крупных сумм денег.

**Политические факторы**

Для организации имеет большое значение политическая стабильность в обществе. От этого зависит уровень притока инвестиций и другого рода ресурсов в определенный регион. Отношение административных органов власти к бизнесу выражается в установлении различных льгот или пошлин, которые либо развивают бизнес в регионе, либо вытесняют сто, создавая неравноправные условия для различных организаций. Также используются приемы лоббирования интересов определенных промышленных групп в правительственных учреждениях, что также оказывает влияние на весь бизнес в целом.

**Социально-культурные факторы**

При организации деятельности нельзя не учитывать ту культурную среду,

в которой она происходит. Речь идет, прежде всего, о преобладающих в обществе жизненных ценностях и традициях. На этой основе базируется стандарт поведения. Известно принципиальное отличие американского и японского стандартов. В первом случае стандарт выражен в "индивидуалистическом" подходе к организации, а во втором - в "семейном" подходе. Отсюда нормой поведения в одном случае является стремление к карьерному росту с регулярной сменой мест работы (в США считается, что человек должен менять работу раз в несколько лет), в другом - человек работает в организации всю жизнь, относясь к начальнику как к отцу, которого надо слушать.

**Научно-технический прогресс**

Этот фактор определяет возможность повышать эффективность производства, а, следовательно, эффективность способов удовлетворения потребителей. Для того чтобы организация могла быть конкурентоспособной, необходимо собирать, хранить и распределять большие объемы информации о новациях, возникающих в среде деятельности. В последнее время появились совершенно новые технологии обработки ресурсов и информации: компьютерная и лазерная техника, робототехника, спутниковая связь, биотехнологии и т. д. Исследователи говорят о высокой скорости изменения технологий, и эта тенденция сохраняется.

**Международные факторы**

Если ранее считалось, что международная среда является объектом внимания только тех организаций, которые работают на экспорт, то теперь изменения в мировом сообществе затрагивают практически все предприятия. В современном мире присутствует тенденция глобализации рынка. Это значит, что стираются границы между бизнесом в различных странах, развиваются транснациональные корпорации, все большее влияние имеют международные экономические и политические организации. К факторам, обусловливающим развитие международного бизнеса, относятся: более низкие издержки ведения бизнеса за границей, стремление уйти от торговых ограничений внутри страны, а также инвестиционные и производственные возможности других стран.

В целом всю внешнюю среду можно охарактеризовать следующим образом.

1. Существует взаимосвязь факторов среды или сила воздействия, с которой изменение одного фактора будет действовать на другие.
2. Среда представлена большим количеством разнообразных факторов, влияющих на организацию, что показывает ее сложность.
3. Среда характеризуется большой степенью изменчивости или подвижности.
4. Большое количество факторов и их изменчивость приводят к тому, что теряется точность информации о процессах, происходящих в среде, что повышает неопределенность среды и усложняет процесс принятия решений. (Рис. 3.1, рис. 3.2)



Рис. 3.1. Среда прямого воздействия



Рис. 3.2. Среда косвенного воздействия

# 4. Современные принципы управления организацией

На сегодняшний день условия, в которых создаются и функционируют организации, характеризуются повышением неопределенности внешней среды, ужесточением конкуренции, усилением интеграционных процессов, усложнением информационных потоков.

В этих условиях нельзя добиться эффективного и результативного управления организацией, опираясь только на интуицию и талант руководителя. Оно должно основываться на соответствующей теоретической базе, и, прежде всего, на закономерностях и принципах управления.

Принципы управления – это устойчивые связи и зависимости, опосредствующие действия людей, направляемые на осуществление целей организации как социально-экономического объекта.

Новые принципы современного управления предприятием

В новых принципах управления главное внимание обращено на человеческий  (социальный) аспект управления.

Менеджмент направлен на развитие у людей способности *к* совместным   действиям,на повышение эффективности их деятельности, на создание атмосферы, способствующей раскрытию способностей работников. Эффективно работающая современная организация, особенно в новых отраслях, - это, как правило, организация с высоким корпоративным духом.

Менеджмент  формирует коммуникации между людьми и определяет индивидуальный вклад каждого работника в общий результат.

Большое внимание уделяется методам работы с людьми, лояльности к работающим, созданию условий, обеспечивающих их удовлетворенность работой.

Без использования современных, ориентированных на личность методов и принципов управления невозможно решить многие важные проблемы.

Важными принципами современного менеджмента являются такие, как этика бизнеса и видение организации. Внезапные изменения во внешней среде, в технологиях, в конкуренциях и рынках, требуют новых приемов менеджмента, более приспособленных к выявлению новых проблем и выработке новых решений, чем к контролю уже принятых.

Большое значение имеет принцип качества личной работы менеджера и ее постоянное совершенствование. Принцип умения слушать всех, с кем сталкивается в своей работе менеджер – важный в условиях рыночной экономики.

Поскольку принципы образуют фундамент построения и функционирования управляющих систем и методов, то естественно, что все без исключения аспекты менеджерской деятельности связаны с реализацией всех этих принципов.

При непрерывном развитии экономики и постоянном изменении условий функционирования ее каждого хозяйствующего объекта требуется известная гибкость, необходимая для того, чтобы эффективно использовать принципы управления с учетом особенностей объективно сложившейся ситуации рынка.

 А для этого необходимо проанализировать конкретную ситуацию на предприятии с точки зрения современных методов управления:

* предвидеть (изучать рынок и устанавливать программу действий);
* организовывать (строить  материальный и социальный организм предприятия);
* распоряжаться (приводить в действие персонал предприятия);
* согласовывать (связывать и объединять действия и усилия трудового коллектива);
* контролировать (наблюдать, чтобы все происходило сообразно установленным правилам и отданным распоряжениям).

Управлять в современных условиях, значит вести предприятие к цели, пытаясь наилучшим образом использовать ее ресурсы.

# Заключение

Мною была проделана огромная работа при подготовке данного курсового проекта и на основании всего перечисленного выше в тексте основной части данной научной работы я сделала вывод, что организация является неотъемлемой частью всей экономической системы и, безусловно, выступает в качестве одного из основных объектов менеджмента.

В процессе работы над темой курсовой работы мной сделаны следующие основные выводы.

Хотелось бы отметить, что любая организация создается и функционирует для достижения конкретных целей. Поэтому каждая организация, исходя из поставленных целей, должна сформировать собственную систему принципов управления.

При формировании системы принципов управления конкретной организацией необходимо соблюдать следующие условия:

* должны учитывать основные тенденции и требования к современному управлению (например, приоритетность системного и маркетингового подходов к управлению);
* все фундаментальные основы менеджмента;
* должны быть не просто рекомендациями, а критериями оценки эффективности управления;
* используемая система принципов управления должна быть доступна для изменения и дополнения с учетом развития теории и практики управления.

От того, насколько сформированная система принципов управления будет соответствовать перечисленным выше требованиям, зависит эффективность управления организацией, а, следовательно, и результативность ее деятельности.

Организация представляет собой сознательно координируемое социальное образование с определенными границами, функционирующее на относительно постоянной основе для достижения общей цели. Организация имеет относительно определенные границы, которые могут меняться со временем. Члены организации, на которых возлагаются определенные обязанности, вносят свой вклад в достижение установленных целей. Определение организации предусматривает необходимость формального координирования взаимодействий работников. Структура определяет, каким образом должны быть распределены задачи, для нее характерные.

Термин «менеджмент» имеет множество значений, и они отнюдь не противоречат друг другу. Наоборот, они тесно связаны между собой и раскрывают разные стороны данного понятия.  
Организационная структура является ключевым параметром внутренней среды организации. Ее привлекательность для менеджмента состоит в значительной подконтрольности управлению: организационные структуры создают и изменяют, рассматривают как предпосылку достижения высоких результатов и причину состоявшихся неудач.

От того, насколько сформированная система принципов управления будет соответствовать перечисленным выше требованиям, зависит эффективность управления организацией, а, следовательно, и результативность ее деятельности.  
Переход общества к рыночной экономике в России определил необходимость преобразований в структурах и процессах управления. В рыночных условиях понятию организации начинает уделяться большое значение.

Свобода экономической деятельности открывает новые возможности для совершенствования менеджмента организации. Рыночная экономика выдвигает свои требования к построению структуры организации, оптимальности ее размеров, новым организационно-экономическим формам объединений организаций. На сегодняшний день в национальной экономике принимают участие множество организаций, которые в условиях рынка становятся конкурентами. От того насколько грамотный и эффективный будет менеджмент организации будет зависеть ее успех. В общем и целом необходимость управления определяется тем, что именно оно определяет успешную деятельность организаций.  
Организация и общество оказывают друг на друга влияние. Поэтому между ними существуют многочисленные связи, и очевидно, что успех фирмы зависит от того, как они отрегулированы, кто и как их регулирует и контролирует.

Длительное время в России вообще не уделялось внимание менеджменту.  
Экономическая стабильность организации, ее выживаемость и эффективность деятельности в условиях рыночных отношений неразрывно связаны с ее непрерывным совершенствованием и развитием. При этом совершенствование организации должно осуществляться по принципу адаптации к внешней среде.  
Сегодня четко прослеживаются факторы, определяющие необходимость постоянного совершенствования и адаптации организации.

Это:

* рынок сбыта производимой или продаваемой продукции и вида услуг;
* рынок поставщика или рынок потребителя исходных материалов, энергии, товаров и услуг;
* финансовый рынок;
* рынок труда;
* окружающая природная среда.

Без учета этих факторов невозможно планировать стратегию развития. Поэтому успех любого предприятия или организации и возможность их выживания зависят от способности быстро адаптироваться к внешним изменениям. В постоянном стремлении поддерживать соответствие организации условиям внешней среды заключается принцип адаптивного управления.  
При этом естественно не следует забывать, а внутренних факторах влияющих на деятельность фирмы.

**Список используемых источников**

1. **Беляев А.А., Коротков Э.М.** Системология организации: учебник / Под ред. д–ра экон. наук, проф. Э.М. Короткова. – М.: ИНФРА–М, 2000. – 182 с.
2. Виханский О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, A.И. Наумов. – изд. 3–е. – М.: Гардарика, 1998. – 528с.
3. Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник / И.Н. Герчикова. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2007
4. Егоршин. А.П. Управление персоналом/ А.П. Егоршин. – Н.Новгород: НИМБ, 1997.
5. Огарков А.А Управление организацией: учебник / А.А. Огарков. – М.: Эксмо, 2006. – 512 с.
6. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента / Н.И. Кабушкин. – М., 11-е изд., испр. – М.: Новое знание, 2009. – 336 с.
7. Максименко Г.Б. Менеджмент: учебное пособие для студентов экономических колледжей и средних специальных учебных заведений. / Г.Б. Максименко. – М.: Издательско–торговая корпорация «Дашков и К», 2007. – 368 с.
8. **Мильнер Б.З.** Теория организации: учебник **/ Б.З.** **Мильнер**. – 2–е изд. Перераб. и доп. – М.: ИНФРА–М, 2002.– 480с.
9. Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика: учебник / З.П. Румянцева – М.: ИНФРА–М, 2005.
10. Смолкин А.М. Менеджмент: Основы организации / А.М. Смолкин. – М., 2000. – 248 с.
11. **Смирнов Э.А.** Теория организации: учеб. пособие / **Э.А.** **Смирнов**. – М.: ИНФРА–М, 2005. – 248 с.
12. Тебекин А.В. Менеджмент организации: учебник / А.В. Тебекин, Б.С.  Касаев. – М.: КНОРУС, 2007. – 416 с.
13. Управление организацией: учебник / под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – Изд. 4–е, доп. и перераб. – М.: ИНФРА–М, 2006
14. Управление персоналом: энциклопедический словарь. – М.: Инфра–М, 2001.
15. Управление персоналом организации / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Инфра–М, 2008.–365 с.
16. Менеджмент: учебник для вузов / Под ред. проф. М.М. Максимцова, проф. М.А. Комарова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, Единство, 2002. – 359 с.
17. Управление персоналом: учебно–практическое пособие для студентов экономических вузов и факультетов / Под ред. Л.В. Ивановской, А.Я. Кибанова. – М., 1999
18. Теория организации: учебник / Под ред. В.Г. Алиева. – М.: Луч, 1999.
19. конспект лекций по менеджменту.