Министерство образования и науки РФ

Федеральное агентство по образованию ГОУ ВПО

Всероссийский заочный финансово-экономический институт

Курсовая работа

по дисциплине «Исследование систем управления»

Тема №1 «Система управления как объект исследования»

Киров 2010

**Содержание**

Введение

Глава 1. Теоретическая часть

1.1 Организация как сложная система

1.2 Иерархия управления в организации

1.3 Субъекты и объекты управления

1.4 Система управления организацией, её функции

1.5 Требования, предъявленные к системе управления

1.6 Основные направления совершенствования систем управления

Глава 2. Аналитическая часть

2.1 Действующая схема управления организации

2.2 Характеристика исследуемого подразделения и цели функционирования организации

Глава 3. Предложения по совершенствованию систем управления организации

Заключение

Список использованной литературы

**Введение**

В условиях динамичности современного производства и общественного устройства управление должно находиться в состоянии непрерывного развития, которое сегодня невозможно обеспечить без исследования путей и возможностей этого развития, без выбора альтернативных направлений. Исследование управления осуществляется в каждодневной деятельности менеджеров и персонала и в работе специализированных аналитических групп, лабораторий, отделов. Необходимость в исследованиях систем управления продиктована достаточно большим кругом проблем, с которыми приходится сталкиваться многим организациям. От правильного решения этих проблем зависит успех работы этих организаций. Решение же этих проблем не возможно без системного подхода к ним, что делает тему курсовой работы актуальной. Практической значимостью работы является необходимость сформулировать предложения по усовершенствованию системы управления организации. Целью исследования является необходимость раскрыть систему управления как объект исследования.

**Глава 1. Теоретическая часть**

* 1. **Организация как сложная система**

Организация представляет собой сложную организационно-производственную систему управления.

Система – это совокупность из двух или более элементов, удовлетворяющих следующим условиям:

- поведение каждого элемента влияет на поведение целого;

- поведение элементов и их взаимодействие на целое взаимозависимы;

- если существуют подгруппы элементов, то каждая из их влияет на поведение целого и ни одна из них не оказывает такого влияния независимо.

Из этого следует, что «система» представляет собой некое единство, а непростую совокупность составляющих её частей.

Основными системными принципами являются:

Целостность – не сводимость свойств системы к сумме свойств составляющих её элементов и не выводимость из последних свойств целого.

Структурность – возможность описания системы через установление её структуры, то есть обусловленность поведения системы не столько поведением её отдельных элементов, сколько свойствами её структуры.

Взаимозависимость структуры и среды – система формирует и проявляет свои свойства в процессе взаимодействия со средой, являясь при этом активным элементом взаимодействия.

Иерархичность – каждый элемент системы в свою очередь может рассматриваться как система, а исследуемая система представляет собой один из элементов более широкой, глобальной системы.

Множественность описания каждой системы, дающее макроскопическое, микроскопическое, иерархическое, функциональное и процессуальное представление о системе. В связи с этим задачей системного подхода является идентифицировать целое, объяснить поведение и свойства целого с точки зрения его роли и функции.

Система управления организацией с позиции системного подхода может быть определена как:

- концептуальная, если она рассматривается как модель системы управления;

- эмпирическая, если рассматривается конкретная организация;

- искусственная, поскольку она создана и используется людьми;

- «человеко-машинная», поскольку в контур управления включена автоматизированная информационная система;

- замкнутая или открытая в зависимости от решаемых задач и используемой для этого информации – только внутренней или связанной с окружающей средой;

- временная, поскольку она периодически подвергается формальным или неформальным изменениям.

Термин «система» наиболее часто употребляется в значении интегральной системы. Меньшие системы в рамках такой организации называются подсистемами, а их составляющие – элементами или компонентами.

Система управления организацией состоит из отдельных подсистем, каждая из которых может быть описана как некоторая система, однако в ней, возможно, выделить компоненты, которые существуют на самом нижнем уроне иерархии организации. Компоненты системы обладают определёнными свойствами или характеристиками. Эти характеристики воздействуют на функционирование организации, её динамичность, точность, надёжность, гибкость и другие параметры, что предопределяет многовариантность построения организации.

Организация представляет собой систему, предназначенную для достижения поставленных целей, которые реализуются с помощью решения проблем и осуществления операций. Лица, ответственные за принятия решений, - менеджеры и исполнители решений – специалисты-управленцы объединены между собой системами взаимодействия. Существуют два типа взаимосвязей: формальные (вертикальные и горизонтальные), отражающие организационную структуру организации, и неформальные (в основном горизонтальные), возникающие на основе реализации интересов между отдельными менеджерами и специалистами.

* 1. **Иерархия управления в организации**

***Иерархия управления*** (от греч. hierarchia — священная власть) — способ построения, организации сложных систем, в первую очередь систем управления экономическими объектами, при котором части (элементы) системы распределены по уровням и вся система становится многоуровневой, многоступенчатой, обладающей в то же время свойством целостности. Например, иерархическую структуру образует система управления организацией, возглавляемой директором (первый уровень иерархии), которому подчинены заместители (второй уровень иерархии), каждому из которых подчинены начальники отделений (третий уровень иерархии), имеющие в своем подчинении несколько начальников отделов (четвертый уровень иерархии).

Трансляция полномочий от руководителя к подчиненному, а от него к своему подчиненному и т. д. образует в организации иерархически упорядоченную систему делегирования полномочий (рис. 1).

Руководители высшего звена Генеральный директор

Заместители генерального

директора

Руководители подразделений

Руководители среднего звена Начальники цехов

Руководители низового Старшие мастера

звена

Мастера

Рабочие

Рис.1. Уровни в иерархии управления организацией

Распоряжения, приказы, задачи в этой системе передаются по так называемой управленческой цепочке. Иногда ее называют скалярной цепью, или цепью команд.

Размер управленческой цепочки зависит от размера организации, характера ее деятельности, выбранной организационной структуры, места линейного руководителя (работника) в управленческой иерархии организации. На крупных предприятиях управленческие цепочки могут быть достаточно длинными.

Длина цепочки сказывается на всей системе правления организацией. Если цепочка от руководителя к работнику достаточно длинная, то и прямая, и обратная связь между руководителем и таким работником будет усложнена. Нельзя не отметить, как длина управленческой цепочки сказывается подчас и на качестве информации, проходящей по ней сверху вниз, а в еще большей степени снизу вверх.

Излишняя централизация управленческой системы лишает ее мобильности при принятии решений, приводя порой к излишней загруженности верхних иерархических уровней системы управления, а значит, и к снижению их "пропускной способности".

Поэтому наряду с централизацией деятельности организации находит достаточно широкое применение и децентрализация структуры управления.

Целесообразно давать возможность руководителям, принадлежащим к одному иерархическому уровню, согласовывать и принимать совместные решения по определенному кругу вопросов в процессе непосредственного взаимодействия, не прибегая к помощи руководителей и структур, принадлежащих к более высокой управленческой иерархии.

В современной управленческой практике для обеспечения горизонтального взаимодействия руководителей, принадлежащих к разным управленческим цепочкам, используется практика системы комитетов для решения возникающих управленческих проблем. Комитеты объединяют руководителей, принадлежащих к разным управленческим цепочкам, и обеспечивают координацию их усилий по решению задач, требующих совместных действий.

Однако произведение комитетов не разрешает дополнительных проблем, возникающих в тех случаях, когда управленческие цепочки оказываются слишком длинными.

Как уже говорилось выше, длинные управленческие цепочки способствуют снижению достоверности сведения , поступающей сверху вниз и снизу вверх. Помимо снижения достоверности передаваемой по длинной цепочке информации происходит также увеличение длительности прохождения ее по цепочке.

При иерархической системе правления, особенно в больших организациях, возникает наряду с проблемой установления приемлемой нормы управляемости для руководителя проблема создания рационального числа звеньев в цепочке управления.

Специалистами подсчитано, что если каждый руководитель высших иерархических уровней будет иметь всего четырех подчиненных, а в подчинении у мастера будет находиться 15 рабочих, то при 12-звенных цепочках управления число рабочих донесется 251 658 248.

Приемлемой нормой для современных предприятий являются 4-5-звенные цепочки управления; 6-звенные управленческие цепочки уже становятся громоздкими и могут быть извиненными только спецификой очень крупной организации. Имеются крупные фирмы, например "Шелл", система управления которой ограничивается 4-звенными цепочками.

Однако на тех предприятиях, на которых необходимо производить научные разработки, готовить производство, производить продукцию, осуществлять контроль за производимой продукцией и т. д. "уложиться" при создании управленческой системы в небольшое количество звеньев оказывается практически невозможным.

Можно заметить, что упомянутые нами проблемы имеют как бы противоположно направленное действие. Снижение нормы управляемости для руководителя предприятия часто может быть обеспечено лишь за счет удлинения управленческой цепочки, а ее укорачивание приводит к увеличению нормы управляемости.

Действительно, если мы хотим снизить число работников, которые подчиняются одному руководителю, мы должны этих работников разбить как минимум на две части, подчинив двум разным руководителям. Но тогда приходится вводить дополнительное управленческое звено общего руководителя для этих двух руководителей. И наоборот, при устранении управленческого звена возрастает число рабочих, управляемых прямо одним руководителем.

Какое сочетание нормы управляемости и длины управленческой цепочки установить для организации, является делом стратегического выбора руководителя организации при формировании ее управленческой структуры.

* 1. **Субъекты и объекты управления**

# *Субъект управления* направляет объекту управления импульсы воздействия, которые содержат в себе информацию относительно того, как должен функционировать в дальнейшем объект управления. Данные импульсы будем называть управленческими командами.

# Для того чтобы между двумя субъектами существовала управленческая связь и соответственно осуществлялось управленческое взаимодействие, необходимо, чтобы между этими субъектами существовали отношения управления. Они являются основой возможности осуществления управления, так как именно они задают возможность вырабатывать управленческие команды и готовность эти команды выполнять. Отношения управления не являются изначальными отношениями, а базируются на более глубинных отношениях, таких как экономические либо морально-этические отношения.

Важным моментом является то, какие мотивы побуждают субъекта управления к руководству, какие цели он при этом преследует. В том случае, когда цели управления (желаемое состояние объекта или желаемый результат его функционирования) совпадают с целями, преследуемыми субъектом управления, последний ориентирован на наиболее эффективное управление. Для того чтобы это существовало, необходимо соблюдение двух условий:

1) субъект управления не должен иметь возможности достижения своих целей за счет управленческой деятельности в независимости от достижения целей управления;

2) степень достижения субъектом управления своих целей за счет управленческой деятельности должна находиться в прямой зависимости от степени достижения целей управления.

Полная привязка потребности субъекта управления управлять к результатам функционирования объекта управления наблюдается в том случае, когда субъектом управления является субъект собственности. Если субъектом управления является не собственник, а исполнитель, призванный реализовывать функцию управления, потребность управлять у субъекта управления объективно не связана непосредственно со стремлением получения наилучшего конечного результата. Более того, эта потребность зачастую связана со стремлением субъекта управления удовлетворять свои исходные потребности, используя управление, но не ориентируясь при этом на конечные результаты, а в определенных случаях и во вред конечным результатом.

# *Объект управления* получает управленческие команды и функционирует в соответствии с содержанием данных команд.

Необходимым является наличие у субъекта управления рычагов воздействия (мотивации) на ОУ, с помощью которых можно побуждать его выполнять управленческие команды (это условие определяет принципиальную возможность или невозможность субъекта управления осуществлять управление). Для того чтобы механизм мотивирования приводил к достижению поставленных целей, необходимо выполнять следующие требования:

1) он должен обладать действенностью на протяжении всего времени функционирования ОУ и не ослабевать по мере удовлетворения потребностей объекта управления. Этого можно добиться за счет комплексного использования рычагов воздействия, периодического чередования методов мотивирования ориентации, стимулирующих воздействий на удовлетворение стабильных долгосрочных потребностей;

2) механизм стимулирования должен увязывать уровень стимулирования со степенью достижения конечных целей.

В настоящее время в мировой практике управления разработан и широко применяется достаточно большой арсенал средств стимулирования, отвечающих данным требованиям. Формирование механизма мотивирования должно строиться преимущественно на ситуационной основе.

Информационный подход к процессам управления различными системами представляется в виде системы с управлением, включающей три подсистемы: управляющую систему (систему управления), объект управления и систему связи.

Согласно информационному подходу, управление рассматривается прежде всего как процесс преобразования информации: информация об объекте управления воспринимается управляющей системой, перерабатывается в соответствии с той или иной целью управления и в виде управляющих воздействий передается на объект управления. Процессы получения информации, ее хранения и передачи в этом случае отождествляются с понятием связь. Переработка воспринятой информации в сигналы, направляющие деятельность в объекте, отождествляется с понятием управление. Если системы способны воспринимать и использовать информацию о результатах своего функционирования, то говорят, что они обладают обратной связью. Обратная связь создает возможность эффективного управления в изменяющихся условиях функционирования объекта управления даже в тех случаях, когда возмущающие воздействия не могут быть измерены или когда их влияние заранее не известно.

Системы с управлением, или целенаправленные, называются кибернетическими. К ним относятся технические, биологические, организационные, социальные, экономические системы и др.

**1.4 Система управления организацией, её функции**

***Система управления (СУ)*** – совокупность всех элементов, подсистем и коммуникаций между ними, а также процессов, обеспечивающих заданное (целенаправленное) функционирование организации.

Для системы управления организаций необходимо:

– разработать миссию организаций;

– распределить функции производства и управления;

– распределить задания между работниками;

– установить порядок взаимодействия работников и последовательность выполняемых ими функций;

– приобрести или модернизировать технологию производства;

– наладить систему стимулирования, снабжение и сбыт;

– организовать производство.

Осуществление перечисленных мероприятий требует создания СУ, которая должна быть согласована с системой производства организации (рис.2).

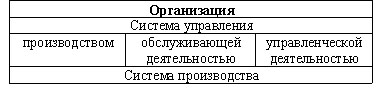


Рис.2. Система управления организаций

СУ состоит из четырех подсистем: методологии, процесса, структуры и техники управления (рис. 3).



Рис. 3. Структура элементов системы управления организацией

**Процесс управления** – часть управленческой деятельности, включающая формирование системы коммуникаций, разработку и реализацию управленческих решений, создание системы информационного обеспечения управления.

**Структура управления** – совокупность устойчивых связей объектов и субъектов управления организации, реализованных в конкретных организационных формах. Структура управления включает функциональные структуры, схемы организационных отношений, организационные структуры и систему обучения или повышения квалификации персонала. Техника и технология управления включают компьютерную и организационную технику, офисную мебель, сети связи, систему документооборота.

***Основными группами функций системы управления являются:***

1) функции принятия решений (преобразования содержания информации)– выражаются в создании новой информации в ходе анализа, планирования (прогнозирования) и оперативного управления (регулирования, координации действий). Это связано с преобразованием содержания информации о состоянии ОУ и внешней среды в управляющую информацию при решении логических задач и выполнении аналитических расчетов, при порождении и выборе альтернатив. Эта группа функций является главной, поскольку обеспечивает выработку информационных воздействий по удержанию в существующем положении или при переводе системы в новое состояние;

2) рутинные функции обработки информации охватывают учет, контроль, хранение, поиск, отображение, тиражирование, преобразование формы информации и т.д. Эта группа функций преобразования информации не изменяет ее смысл, т.е. это рутинные функции, не связанные с содержательной обработкой информации;

3) функции обмена информацией связаны с доведением выработанных воздействий до ОУ и обменом информацией (ограничение доступа, получение (сбор), передача информации по управлению в текстовой, графической, табличной и иных формах по телефону, системам передачи данных и т.д.).

**1.5 Требования, предъявленные к системе управления**

Изучая систему управления как объект исследования, необходимо выделять требования, предъявляемые к системам управления, по которым можно судить о степени организованности систем. К таким требованиям относятся:

• детерминированность элементов системы;

• динамичность системы;

• наличие в системе управляющего параметра;

• наличие в системе контролирующего параметра;

• наличие в системе каналов (по крайней мере, одного) обратной связи.

Соблюдение этих требований должно обеспечивать условия эффективного уровня функционирования органов управления. Рассмотрим подробно эти требования.

В системах управления детерминированность (первый признак организованности системы) проявляется в организации взаимодействия подразделений органов управления, при которой деятельность одного элемента (управления, отдела) сказывается на других элементах системы. Если в организационной структуре управления, например, есть отдел, действия которого не влияют на другие подразделения, то такой отдел не реализует ни одну из целей функционирования организации и является лишним в системе управления.

Вторым требованием системы управления является динамичность, т.е. способность под воздействием внешних и внутренних возмущений оставаться некоторое время в определенном неизмененном качественном состоянии.

Любые воздействия среды оказывают возмущающее действие на систему, стремясь нарушить ее. В самой системе также могут появиться возмущения, которые стремятся разрушить ее «изнутри». Например, в организации нет достаточного количества квалифицированных кадров, отсутствует по разным причинам ряд ответственных работников, плохие условия работы и т.д. К внешним возмущениям следует отнести указы вышестоящих организаций, изменения ситуаций на рынке, экономические и политические факторы.

Под воздействием таких внешних и внутренних возмущений орган управления любого уровня вынужден перестраиваться, приспосабливаться к изменившимся условиям.

С целью обеспечения быстрого перестроения системы в условиях изменения среды в системе управления должен быть элемент, фиксирующий факт появления возмущения; система должна обладать минимально допустимой инерционностью, чтобы своевременно принимать управленческие решения, в системе управления должен быть элемент, фиксирующий факт упорядочения состояния системы в соответствии с изменившимися условиями. В соответствии с этими требованиями в структуре управления предприятием должен быть отдел совершенствования структуры управления.

Под управляющим параметром в системе управления следует понимать такой ее параметр (элемент), посредством которого можно управлять деятельностью всей системы и ее отдельными элементами. Таким параметром (элементом) в социально управляемой системе является руководитель подразделения данного уровня. Он отвечает за деятельность подчиненного ему подразделения, воспринимает управляющие сигналы руководства организации, организует их выполнение, несет ответственность за выполнение всех управленческих решений.

При этом руководитель должен обладать необходимой компетенцией, а условия работы — позволять выполнить данное поручение. Следовательно, условие наличия управляющего параметра можно считать выполненным, если внешнюю информацию воспринимает руководитель организации, который организует работу по выполнению поручения, распределяет задания в соответствии с должностными инструкциями при наличии условий, необходимых для выполнения поручений.

Несоблюдение данного требования, т.е. наличия управляющего параметра, приводит к принятию субъективных управленческих решений и так называемому волевому стилю руководства. Это требует четкой организационной структуры и распределения обязанностей между руководителями подразделений, наличия должностных инструкций и прочих документов, регламентирующих их деятельность.

Следующим, четвертым требованием, предъявленным к системам управления, следует назвать наличие в ней контролирующего параметра, т.е. такого элемента, который постоянно контролировал бы состояние субъекта управления, не оказывая при этом на него (или на любой элемент системы) управляющего воздействия.

Контроль субъекта управления предполагает курирование обработки любого управляющего сигнала, поданного на вход данной системы. Функцию контролирующего параметра в системе управления, как правило, реализует один из сотрудников аппарата управления. Например, подготовку плана важнейших работ курирует главный специалист по экономике. На уровне министерства такие функции осуществляют кураторы по определенным проблемам в управлениях. Любые управленческие решения в системе управления должны проходить только через элемент, выполняющий функции контролирующего параметра.

Наличие прямых и обратных связей (пятое требование) в системе обеспечивается четкой регламентацией деятельности аппарата управления по приему и передаче информации при подготовке управленческих решений.

Итак, мы рассмотрели требования, предъявленные к системе управления как объекту исследования, т.е. то, что должно отличать, персонализировать систему управления.

**1.6 Основные направления совершенствования систем управления**

Можно выделить следующие основные направления совершенствования системы управления:

*Децентрализация управления*. Относительно быстрая адаптация системы управления предприятием на происходящие изменения в условиях ведения бизнеса зависит от степени централизации (децентрализации) в принятии решений. Это связано с той мерой, в которой полномочия верхнего уровня переходят на более низкие уровни управления (децентрализация) или сохраняются на верхнем уровне (централизация). Эффективное функционирование структуры, состоящей из большого количества уровней, требует разработки обширных правил, инструкций и процедур. В итоге все это делает структуру управления не только громоздкой, но и негибкой, не способной оперативно реагировать на быстро изменяющуюся ситуацию, вот поэтому децентрализация управления имеет первостепенное значение. С одной стороны, она позволяет быстро реагировать на запросы потребителей, а с другой – делает процесс принятия решений более действенным. Децентрализация управления происходит в двух направлениях: путем делегирования прав в принятии решений и за счет разукрупнения крупных компаний и перехода к относительно небольшим автономным структурным единицам, наделенным правами принимать решения по всем производственным и хозяйственным вопросам. Примером тому является открытое акционерное общество “Группа Газ”, которое раздроблено на отдельные автономные единицы. Каждая из них имеет право самостоятельно принимать решения по всем вопросам, касающимся производства, реализации товаров, а также другим вопросам хозяйственного направления. Делегирование власти с высших уровней управления на низшие обуславливается рядом причин. В производственной и хозяйственной деятельности возникает много неопределенностей и риска, ситуация постепенно изменяется, что становится характерной чертой развития предприятия, усложняется протекание производственных процессов. Поэтому ни один руководитель, даже самый талантливый, не в состоянии охватить во всей полноте происходящие изменения и процессы.

Специализация и диверсификация производства. Как известно, специализация представляет собой основу для занятия им лидирующих позиций на рынке. Вместе с тем, получая максимум выгоды из своей специализации, предприятия обязаны одновременно заниматься диверсификацией. Специализация и диверсификация в отрыве друг от друга малопродуктивны. В связи с этим главным в данном аспекте является установление правильного соотношения между ними, так как именно оно определяет продуктивность ресурсов предприятия, его устойчивость и экономический рост.

*Совершенствование хозяйственного механизма*. Это такое построение организационных структур управления, мотивации и методов управления, которые позволяли бы предприятию не только адаптироваться к изменениям, происходящим в окружающей среде, но и создавали возможности быть готовым к вызовам завтрашнего дня. В основе совершенствования лежит серия новшеств и новых подходов к ведению бизнеса. Это, например, создание своего покупателя. Цель состоит в том, чтобы создать такую продукцию, на которую покупатель готов обменять свою покупательскую способность. И в этом случае только знания позволят обеспечить продукции любой фирмы ту лидирующую позицию, на которой, в конечном счете, основывается успех и выживание. Решение данной задачи предполагает постоянное проведение критического самоанализа деятельности предприятия, что зачастую является очень сложной задачей. Центр внимания должен находится в области поиска неожиданного. Необходимо систематически проводить маркетинговый анализ, в котором выявлять, кто не покупает продукцию предприятия и почему, что покупатели предприятия покупают у других, какую ценность имеют для них эти приобретения, конкурируют ли они фактически или потенциально с тем удовлетворением, которое приносят товары данного предприятия или услуги? Все это заставляет производителя действительно встать на рыночную точку зрения, а не просто говорить о ней.

Постоянное стремление сделать предприятие эффективно работающим. Существует три пути развития данного направления.

Первый – на основе использования модели “идеального бизнеса”, суть которого состоит в том, что устанавливаемый теоретический оптимум экономической деятельности предприятия служит ему в качестве мерила фактических результатов.

Второй – максимальное использование возможностей по переводу предприятия, если так можно сказать, из вчерашнего дня в сегодняшний, готовя его к будущим вызовам. В связи с этим усилия менеджмента должны быть направлены на выявление тех сфер деятельности, которые следует развивать как можно быстрее, и тех, от которых следует отказаться. Одновременно внедряется то новое, что может приумножить результаты деятельности предприятия на рынке или в отрасли знаний, в которой оно специализируется.

Третий – максимальное использование ресурсов путем их сосредоточения на выявленных приоритетах, которые позволят предприятию получить наилучшие результаты от заграничных усилий и энергии.

Реализация стремления к повышению эффективности работы предприятия во многом зависит от правильности определения потенциала бизнеса.

Создание стабильности в деятельности предприятия. Стабильность достигается различными путями. Во-первых, это укрепление связей предприятия со своими клиентами (покупателями и поставщиками). Здесь в основу необходимо положить принцип, согласно которому предприятие всегда будет терпеть неудачи, если оно не обслуживает своих клиентов на достаточном уровне. На практике это означает, что клиентов следует тщательно изучать, рассматривать и анализировать, чтобы понять потребности. Во-вторых, это хорошее знание конкурентов. Система управления должна нацеливать маркетинг на проведение активной маркетинговой политики, а следовательно, необходимо знать: кто является конкурентом, что помогает им удержать своих клиентов и что надо сделать, чтобы переманить клиентов.

Наиболее важными аспектами руководства, определяющими стабильность предприятия являются: определение (установление) имиджа предприятия - на этом фактически основан весь бизнес; постоянная адаптация управления к изменениям окружающей среды – в политике, экономике, технологии - если этого нет, то предприятие становится жертвой изменений, но чтобы адаптация была действенной, необходимо обеспечить правильное понимание процесса изменений; в период динамического развития научно-технического прогресса предприятия постоянно испытывают его последствия через ужесточение конкуренции - чтобы вынести эти испытания, система организации производства на каждом предприятии должна обладать определенным запасом прочности; использование вертикально-горизонтальной системы контроля для эффективного использования имеющегося персонала и оборудования; необходимо повышенное внимание к качеству продукции - в этой связи необходимо перейти к так называемому сплошному контролю качества на всех стадиях производственного процесса.

**Глава 2. Аналитическая часть**

**2.1 Действующая схема управления организации**



**2.2 Характеристика исследуемого подразделения и цели функционирования организации**

Наша организация - акционерный коммерческий банк «МЕДИА-БАНК». В современном обществе банки занимаются самыми разнообразными видами операций. Они не только организуют денежный оборот и кредитные отношения, через них осуществляется финансирование народного хозяйства, страховые операции, купля-продажа ценных бумаг, а также в некоторых случаях посреднические сделки и управление имуществом.

Банки, возникнув из народнохозяйственных потребностей, осуществляют все эти многочисленные операции во имя общественно необходимых потребностей. Бизнес банка, его коммерция, поэтому не состоит исключительно в достижении его индивидуальных целей, деятельность банка как экономического предприятия имеет общественный характер. Но, так как банк создается как коммерческое предприятие, он не может выполнять ни благотворительных задач, ни функций государства по финансированию и безвозмездной поддержке народного хозяйства.

Миссия всей банковской системы состоит в финансово-кредитном обслуживании предприятий, организаций и населения и играет исключительно важную роль в развитии хозяйственных структур. От эффективности и бесперебойности функционирования кредитно-финансового механизма зависят не только своевременное получение средств отдельными хозяйственными единицами, но и темпы экономического развития страны в целом.

Что же касается банка, то он имеет ярко выраженную отраслевую направленность. Основная доля клиентов банка - предприятия и организации отраслей, осуществляющих переработку сельскохозяйственной продукции, системы хлебопродуктов и заготовок. В соответствии с этим и определяется его миссия - содействовать экономическому развитию и благосостоянию предприятий и организаций, обслуживаемых банком, путем предоставления им качественных банковских услуг таким образом и в таком объеме, которые соответствуют высоким профессиональным стандартам, обеспечивают справедливую и соответствующую прибыль акционерам банка, лояльное отношение к сотрудникам банка.

На основе общей миссии формулируются и устанавливаются цели предприятия - конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится достигнуть предприятие.

Цели коммерческого банка определяются с позиций его доходности, рентабельности, структуры баланса, направлений его деятельности.

Основная цель любого предприятия (имеется в виду, конечно, коммерческое) - получение прибыли. И наш банк в данном случае не исключение. В условиях инфляции банкам выгодно более половины своих активов оставлять неработающими. Инфляция провоцирует банки задерживать платежи и размещать средства на рынке на короткие сроки. Неработающие активы в СКВ приносят огромные прибыли при падающем рубле. Но в настоящее время правительство проводит жесткую политику, направленную на стабилизацию рубля, на сокращение дефицита госбюджета. Падение инфляции изменяет структуру спроса на кредиты, удлиняет их сроки. Следовательно, чтобы получать стабильную прибыль, необходимо ориентироваться на изменения конъюнктуры финансового рынка. В связи с этим возникает задача постепенного изменения структуры пассивов и активов банка.

Не менее важной задачей является обеспечение ликвидности баланса, как гарантия надежности банка, так как недостаточная ликвидность фактически означает низкую платежеспособность, что в свою очередь не содействует увеличению числа клиентов банка (слабо соблюдаются интересы вкладчиков и кредиторов). А дальнейшее расширение и углубление связей с предприятиями отрасли естественно также входит в планы банка.

Увеличение собственного капитала - задача, которая стоит перед банком на протяжении всего периода его деятельности. Величина собственного капитала определяет его возможности в области кредитования, привлечения депозитов и т.п.

Когда говорят о хорошем банке, то имеют в виду прежде всего банк, обладающий высококвалифицированными кадрами. И это не случайно. В банк клиенты идут не только для того, чтобы получить ту или иную финансовую услугу, но и для того, чтобы воспользоваться советом банка, как правильнее организовать бизнес. Разумеется, для обеспечения подобного качества работы, в банке должна быть сформирована сильная команда, способная поддерживать его высокий профессиональный авторитет.

В основе работы всех подразделений банка лежит маркетинг, поэтому немаловажной целью банка является развитие банковского маркетинга, что включает в себя:

- расширение и улучшение качества предоставляемых клиентам услуг;

- изучение деятельности других банков;

- проведение необходимых рекламных мероприятий;

- обеспечение доступности необходимой клиенту информации.

Чтобы обеспечить осуществление миссии банка и достижение его целей, необходим детальный всесторонний комплексный план называемый стратегией банка. Ясная стратегическая ориентация банка дает ему значительный импульс для развития предпринимательской деятельности.

С позиции стратегии, направленной на получение стабильной прибыли, чтобы приспособиться к уменьшению доходности в связи с замедлившейся инфляцией необходимо изменить всю структуру своего баланса. В первую очередь уменьшить долю обязательств до востребования и одновременно принимать больше срочных обязательств (в основном срочных депозитов). А также приложить все усилия к сокращению доли неработающих активов и увеличению доли работающих (уменьшая объем средств на корсчетах и расширяя кредитование реального сектора экономики). При этом надо всячески удлинять сроки ссуд. Одновременное увеличение сроков ссуд и сроков обязательств диктуется необходимостью поддержания ликвидности баланса банка.

Стратегия коммерческого банка немыслима без обращения к банковскому персоналу. Наличие сильной профессиональной команды имеет первостепенное значение для обеспечения успешного функционирования банка в современных условиях.

Для формирования такого коллектива необходимо придерживаться следующих принципов. Во-первых, на работу в банк не обязательно брать людей, имеющих специальную подготовку - банки нуждаются не просто в специалистах, а в действительно образованных людях, интеллектуальный потенциал которых способен вывести организацию на более высокий уровень. Во-вторых, при приеме на работу следует проводить тестирование, позволяющее определить возможности претендента. Причем немаловажным условием является наличие конкурса. В-третьих, банк постоянно должен заботиться о стажировке и профессиональном росте кадров.

С позиции стратегии одним из центральных вопросов является вопрос о мотивации к труду, заинтересованности банковского персонала в эффективной работе. Главным здесь является обеспечение высокой заработной платы персоналу. Однако, повышение оплаты должно сопровождаться более высокой отдачей, ибо ничто так не развращает людей, как высокая заработная плата за несостоявшийся труд.

Фактором, приводящим к успеху, является также ориентация банка на клиента. Что для этого нужно? Максимум простоты, максимум внимания, удобств, доступность информации, партнерские отношения между банком и клиентом. Полная добровольность во взаимоотношениях.

Важнейшее значение имеет стратегия затрат, ориентация на экономию затрат труда и снижение стоимости банковских услуг.

В организации деятельности банка далеко не последнее место имеет его структура. Она определятся двумя основными моментами - структурой управления банком и структурой его функциональных подразделений и служб.

Назначение органов управления - обеспечить эффективное руководство коммерческой деятельностью банка. Основной орган управления - собрание акционеров банка. Он решает стратегические задачи деятельности банка. Эти задачи реализуются через исполнительные и контрольные органы.

Председатель правления банка в соответствии с уставом избирается собранием акционеров и является членом его исполнительного органа. Также уставом определяются права, обязанности и ответственность председателя правления. Он должен постоянно информировать совет директоров о положении банка и о практической реализации принятой политики. Кроме того в его компетенцию входят планирование, связи с общественностью, разработка политики банка.

Заместители председателя правления возглавляют ведущие управления банка:

- по работе с акционерами и населением;

- по кредитной работе;

- по валютной работе (внешнеэкономической деятельности);

- по общим вопросам.

Организационная структура банка состоит из функциональных подразделений и служб, каждая из которых имеет определенные права и обязанности. Количество подразделений зависит от величины и характера деятельности банка. Они реализуют как оперативные, так и вспомогательные функции.

К первым относятся функции, непосредственно связанные с выполнением поставленных перед банком задач, - это такие виды деятельности, как кредитование, доверительные операции, международные расчеты, расчетно-кассовое обслуживание, а также прием и обслуживание вкладов.

Прочие подразделения составляют службы банка, обслуживающие его основную коммерческую деятельность. Они осуществляют бухгалтерский учет и анализ хозяйственной деятельности, прием на работу, маркетинг, контроль, планирование строительства и ремонт, другие функции.

**Глава 3. Предложения по совершенствованию систем управления организации**

Современное состояние финансово-банковской сферы развитых стран позволяет говорить о том, что в будущем наиболее конкурентоспособными окажутся банки, определившие для себя приоритетными следующие направления развития: утверждение торговой марки банка; оптимизацию банковской сети; внедрение новой технологии и переход к новому типу банковского маркетинга. Именно эти приоритеты должны стать основой построения стратегии развития банка в современных условиях. Утверждение торговой марки банка. Создание узнаваемой торговой марки - необходимое условие успешной борьбы банка со своими конкурентами. На первой стадии этого процесса, которая имеет стратегический характер, банк должен выбрать и занять специфическое (отличное от других) положение. На второй, организационной стадии все сотрудники банка должны проникнуться сутью этого специфического положения и соответственно строить свои отношения с клиентами и акционерами банка.

Создание и поддержание сильной торговой марки способствует формированию у клиентов образа солидного, надежного и перспективного банка, а значит и появлению прочной основы для увеличения объема его активных и пассивных операций.

Оптимизация банковской сети. Оптимизация сетей распределения банковских продуктов, целью которой является сокращение издержек сбыта и максимальное удовлетворение потребностей клиентов, предполагает приведение в соответствие с этими потребностями размеров и организационной структуры филиалов банка, проведение гибкой ценовой политики и улучшение условий продажи, а также использование внешних каналов сбыта, позволяющее увеличивать объем предложения путем заключения соглашений о партнерстве (это особенно важно для банков, не имеющих развитой филиальной сети).

Внедрение новой технологии и переход к новому типу банковского маркетинга. В развитии банков главенствующую роль призваны играть новые информационные и коммуникационные технологии. Предоставляя широкие возможности по сбору и обработке огромных массивов информации, новые технологии вместе с тем позволяют устанавливать тесные доверительные отношения с клиентами и акционерами банка. Это приводит к необходимости перехода к новому типу банковского маркетинга - электронному маркетингу (e - marketing), при использовании которого особое значение должно придаваться таким основополагающим факторам как информация, технология, логистика/распределение, сотрудники банка. Переход банков к новому типу маркетинга даст им возможность проводить более рациональную политику по привлечению клиентов, проникать на международные рынки с минимальными издержками, предлагать виртуальные каналы сбыта банковских продуктов, предоставлять клиентам качественные услуги в режиме on-line и т.д.

Развитие банка в указанных направлениях позволит повысить эффективность функционирования банка, расширить сферу его деятельности, выработать механизмы адекватного реагирования на резкие изменения экономической ситуации и обеспечить банку устойчивое финансовое положение.

**Заключение**

Теория систем впервые была применена в точных науках и технике. Применение теории систем в управлении в конце 50-х гг. явилось важнейшим вкладом в школы науки управления. Выделяются два подхода к познанию действительности - предметный, или поэлементный, и системный. Первый из них рассматривает предмет, взятый «сам по себе», второй - системный подход, является способом реализации вопросов о единстве, взаимосвязанности, целостности явлений. Системный подход позволяет лучше понять сложные, многозначные, многомерные явления действительности.

Системный подход не есть набор каких-то руководств или принципов для управляющих - это способ мышления по отношению к организации и управлению. Системный подход помогает руководителю лучше понять организацию и более эффективно достичь целей.

Под системой понимают целое, состоящее из объектов, взаимосвязь и взаимодействие которых порождает новые (системные) качества, не присущие ни каждому объекту в отдельности, ни их арифметической сумме.

Объекты, входящие в систему, называются элементами системы или подсистемами. Примером системы может служить предприятие. Наличие взаимосвязей и взаимодействий между цехами основного производства, производственными подразделениями, аппаратом управления позволяет получить свойство, отсутствующее у названных частей в отдельности и составляет подсистемы предприятия.

**Список использованной литературы**

1. Игнатьева А.В., Максимцов М.М. Исследование систем управления: Учебное пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.

2. Коротков Э.М. Исследование систем управления. — М.: "ДеКА", 2000.

3. Менеджмент: под общей редакцией проф. М.П. Переверзева, Москва ИНФРА-М 2007

4. Мишин В.М. Исследование систем управления. - М.: 2003.

5. Мухин В.И. Исследование систем управления: Учебник для вузов. - М.: Издательство "Экзамен", 2003.

6. Мухин Ю.И. Наука управлять людьми: изложение для каждого. - М.: Фолиум, 1995.

7. Петрунин Ю.Ю., Борисов В.К. Этика бизнеса. – М.: Дело, 2005.

8. Словарь-справочник менеджера. /Под ред. М.Г. Лапусты. — М.: ИНФРА, 1996.

9. Федосеев В.Н., Капустин С.Н. Управление персоналом организации. Учебное пособие, 2003.

10. http://www./

11. http://www.cfin.ru/management/strategy/org\_n\_man.shtml

12. http://www.standard-company.ru/standard-company41.shtml