**Содержание**

Введение ……………………………………………………………………….….3

1.Опишите типы структур управления. Их содержание, достоинства и недостатки……………………………………………………………………....…4

2.Раскройте понятие «дерево целей» организации и его роль в менеджменте……………………………………………………………………..10

3.Задача………………………………………………………………..………….12

Тест…………………………………………………………………….………....14

Заключение……………………………………………………..……….………..15

Список используемой литературы………………….………………….……….16

**Введение**

Процесс организации начинается с определения целей, стоящих перед фирмой. В соответствии с ними формируются направления её работы, отражаемые в планах, выявляются и классифицируются необходимые виды деятельности и только потом они группируются в структуру с учётом наиболее эффективного использования материальных и трудовых ресурсов.

На основе структуры создаётся система управления, координации, распределяются должностные обязанности.

Миссия в узком смысле рассматривается как сформулированное утверждение причины существования организации, смысл её существования, в котором проявляются отличия данной организации от подобных.

Управление по целям - это способ мотивации, помогающий преодолеть некоторые отрицательные воздействия контроля на поведение работника.

Для руководителей всех подразделений организации определяется главная область их ответственности, выражающаяся в конкретных заданиях.

Для того, чтобы можно было чётко соотнести связи подчинения и руководства с существующей системой подчинённости в организации необходимо составить дерево целей.

Целью данной работы является описать структуру управления предприятием, их достоинства и недостатки, а так же раскрыть понятие дерева целей и правила его составления.

**1.Опишите типы структур управления. Их содержание, достоинства и недостатки**

Любая производственная система (предприятие, фирма, НИИ, концерн и т.д.) состоит из производственных и управленческих подразделений и должностных лиц.

Между ними существуют организационные, экономические, социальные, психологические отношения.

Концепцию традиционных, или так называемых иерархических, организационных структур, сформулировал Макс Вебер. Согласно этой концепции структуры бывают линейными и функциональными. . [1]

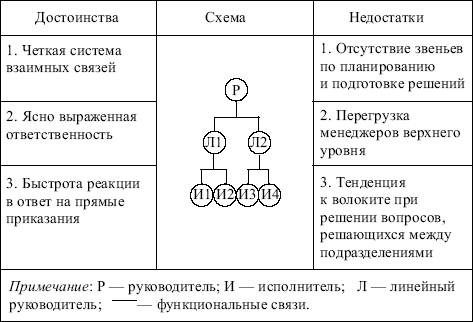
В линейной структуре разделение системы управления на составляющие части осуществляется по производственному признаку с учетом степени концентрации производства, технологических особенностей, широты номенклатуры продукции и других признаков.

Линейная структура четко функционирует при решении задач с выполнением повторяющихся операций, но трудно приспосабливается к новым целям и задачам.

Линейная структура управления широко используется мелкими и средними фирмами, осуществляющими несложное производство при отсутствии широких кооперационных связей между предприятиями (табл. 1).

Таблица 1

**Линейная организационная структура**



**1.2 Функциональная структура**

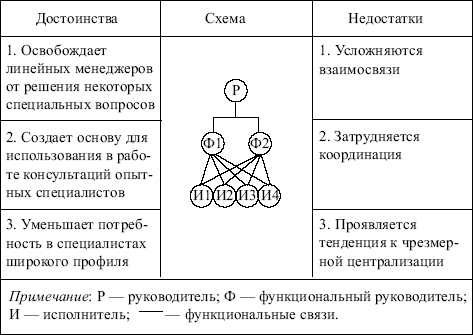
Область применения функциональной структуры – это однопродуктовые предприятия; предприятия, реализующие сложные и длительные инновационные проекты; средние узкоспециализированные предприятия; научно-исследовательские и проектно-конструкторские организации; крупные специализированные предприятия (табл. 2). . [2]

Специфические задачи менеджмента при использовании функциональной структуры:

* тщательный подбор специалистов-руководителей функциональных подразделений;
* выравнивание загрузки подразделений;
* обеспечение координации деятельности функциональных подразделений;
* разработка специальных мотивационных механизмов;

Таблица 2

**Функциональная организационная структура**



* предоставление автономного развития функциональных подразделений;
* приоритет специалистов над линейными руководителями. . [1]

**1.3 Линейно-функциональная организационная структура**

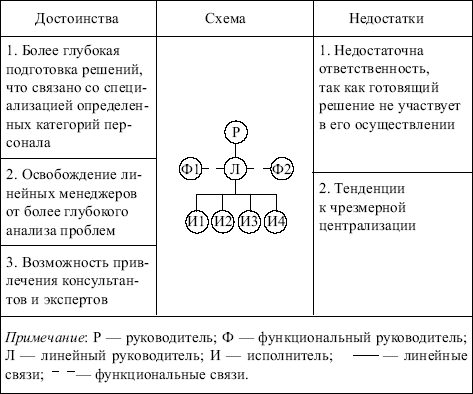
Современная организационная структура – это линейно-функциональная структура*,* которая обеспечивает разделение управленческого труда. При этом линейные звенья управления призваны командовать, а функциональные – консультировать, помогать в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов. Руководители функциональных служб осуществляют влияние на производственные подразделения формально, не имея, как правило, права самостоятельно отдавать им распоряжения (табл. 3).

Линейно-функциональная организационная структура обеспечила качественно новое разделение труда в управлении, но при решении проблемных задач становится малоэффективной.

Совершенствование линейно-функциональной организационной структуры привело к появлению дивизиональной организационной структуры управления, когда отдельные подразделения, обладающие определенной самостоятельностью, вступают в договорные отношения друг с другом на основе самофинансирования. Принятие стратегических решений остается за высшим руководством.

Таблица 3

**Линейно-функциональная организационная структура**



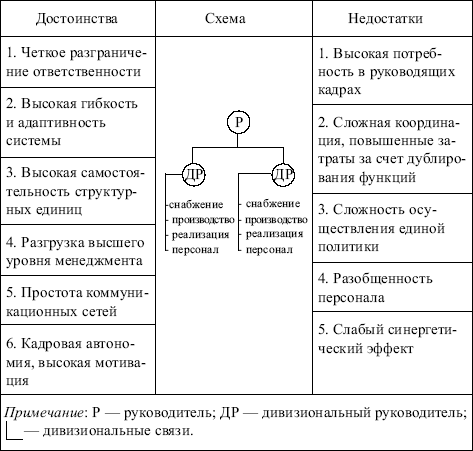
**1.4 Дивизиональная организационная структура**

Потребность в применении дивизиональной структуры возникла в связи с резким увеличением размеров предприятий, диверсификацией их деятельности, усложнением технологических процессов. Ключевыми фигурами в управлении организациями с данной структурой становятся не руководители функциональных подразделений, а менеджеры, возглавляющие производственные подразделения.

Структуризация организации по отделениям производится, как правило, по одному из критериев: по выпускаемой продукции, ориентации на потребителя, обслуживаемым регионам. Руководители вторичных функциональных служб отчитываются перед управляющим производственного подразделения. Помощники руководителя производственного отделения контролируют деятельность функциональных служб, координируя их деятельность по горизонтали (табл. 4).

Таблица 4

**Дивизиональная организационная структура**



Область применения – это многопрофильные предприятия; предприятия с расположением в различных регионах; предприятия, осуществляющие сложные инновационные проекты. . [3]

Специфические задачи менеджмента при использовании дивизиональной организационной структуры:

* обоснование критериев выделения проектов и продуктовых групп;
* тщательный подбор руководителей подразделений;
* обеспечение единой инновационной политики во всех продуктовых группах;
* предотвращение внутрифирменной конкуренции между продуктовыми группами;
* предотвращение автономного развития продуктовых групп;
* разработка специальных мотивационных механизмов, регламентирующих внутрифирменную кооперацию;
* приоритет линейных руководителей над специалистами. . [4]

При поиске эффективной структуры управления в центре внимания всегда находились вопросы правильного соотношения централизации и децентрализации в управлении. На практике не встречается полностью централизованных или децентрализованных структур. В организациях с сильно децентрализованными структурами важнейшие решения часто принимаются только служащими, занимающими достаточно высокие должности (не ниже руководителя отдела). Такая форма децентрализации в крупных фирмах называется федеральной децентрализацией.

Для определения степени централизации организации по сравнению с другими используют следующие характеристики:

* количество решений, принимаемых на нижестоящих уровнях управления: чем больше число решений, которые принимают нижестоящие руководители, тем меньше степень централизации;
* важность решений, принимаемых на нижестоящих уровнях;
* последствия решений, принимаемых на нижестоящих уровнях. Если руководители среднего звена могут принимать решения, затрагивающие более чем одну функцию, то организация слабо централизована;
* контроль за работой подчиненных. В слабо централизованной организации высшее руководство редко проверяет повседневные решения подчиненных руководителей. Оценка действий делается на основании суммарных достигнутых результатов. [5]

**2.Раскройте понятие «дерево целей» организации и его роль в менеджменте**

В организационной системе управления с иерархической структурой цели подсистем разного уровня исследуются и формируются в соответствии с выполняемыми ими функциями. При этом совокупность целей подсистем одного уровня должна обеспечивать выполнение цели той подсистемы более высокого уровня, которой они подчинены.

Совокупность последовательно дробящихся целей в соответствии с понижающимся уровнем подсистем называют деревом целей. Таким образом, цели отдельных подсистем увязываются в схеме дерева целей, которое является наглядной графической моделью иерархической взаимосвязи целей системы в целом и отдельных ее подсистем.

При построении дерева целей важная роль принадлежит эвристическим методам, экспертным оценкам, необходимость использования которых обусловлена большой неопределенностью в решении этих задач. Сложный характер формирования дерева целей не позволяет построить достаточно строгую математическую модель целеобразования. [6]

Для того, чтобы можно было чётко соотнести связи подчинения и руководства с существующей системой подчинённости в организации необходимо составить дерево целей.

Все цели должны соответствовать следующим требованиям:

1) Соподчинённость, т.е. цели вышестоящего уровня обуславливают цели нижестоящего.

2) Развёртываемость, т.е. общая цель конкретизируется несколькими более локальными (частными) целями.

3) Соотносительная важность, определяющая приоритетность целей всей организации по отношению к целям отдельных подразделений.

Виды целей:

1) цели маркетинга;

2) инновации (цели, связанные с разработкой и внедрением нового продукта услуги);

3) кадровые цели;

4) финансовые;

5) материальные;

6) производительность труда;

7) социальная ответственность.

Управление по целям - это способ мотивации, помогающий преодолеть некоторые отрицательные воздействия контроля на поведение работника.

Для руководителей всех подразделений организации определяется главная область их ответственности, выражающаяся в конкретных заданиях.

Для того, чтобы можно было чётко соотнести связи подчинения и руководства с существующей системой подчинённости в организации необходимо составить дерево целей.

Правила построения «дерева целей»:

1) Построение начинается с формулирования цели нулевого уровня;

2) Цели каждого уровня должны быть сопоставимы по масштабу и значению;

3) Формулировка цели должна обеспечить возможность количественной и качественной оценки степени достижения цели.

4) Цели должны поддаваться преобразованию в конкретные задачи рабочие задания.

5) Каждая цель данного уровня должна быть представлена в виде комплекса подцелей следующего уровня.

Управление по целям - это способ мотивации, помогающий преодолеть некоторые отрицательные воздействия контроля на поведение работника[7]

**3. Задача**

Выберите оптимальное управленческое решение по вопросу оценки качества и приобретения сотового телефона по следующим исходным условиям.

Имеются:

1. Марки сотовых телефонов: Nokia 7610, Motorola V3, Samsung D500, SonyEricsson K600, LG M4410.
2. Таблица критериев, по которым будет производиться оценка и выбор телефона (табл.1)

Таблица 5

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Критерии** | %  Σ = 1 | Nokia 7610 | Motorola V3 | Samsung D500 | SonyEricsson K600 | LG M4410 |  |
| Цена | 0,15 | 0,25 | 0,2 | 0,1 | 0,3 | 0,15 | =1 |
| Вес | 0,05 | 0,1 | 0,3 | 0,25 | 0,2 | 0,15 | =1 |
| Качество изображения на экране | 0,25 | 0,15 | 0,2 | 0,3 | 0,15 | 0,2 | =1 |
| Звук | 0,25 | 0,2 | 0,2 | 0,25 | 0,15 | 0,2 | =1 |
| Функции | 0,3 | 0,2 | 0,15 | 0,25 | 0,15 | 0,25 | =1 |
| Σ | 1= | 0,19 | 0,19 | 0,24 | 0,175 | 0,205 |  |

**Решение:**

1. Составим матрицу, по строкам - критерии, по столбцам выбираемые варианты:

Таблица 6

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| критерии | уд.вес % | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | сумма |
| 1 | 0.15 | 0.25 | 0.2 | 0.1 | 0.3 | 0.15 | 1 |
| 2 | 0.05 | 0.1 | 0.3 | 0.25 | 0.2 | 0.15 | 1 |
| 3 | 0.25 | 0.15 | 0.2 | 0.3 | 0.15 | 0.2 | 1 |
| 4 | 0.25 | 0.2 | 0.2 | 0.25 | 0.15 | 0.2 | 1 |
| 5 | 0.3 | 0.2 | 0.15 | 0.25 | 0.15 | 0.25 | 1 |
|  |  | 0.19 | 0.19 | 0.24 | 0.175 | 0.205 |  |

2. Перемножаем и складываем по столбцам значения удельных весов критериев и значения выбранных вариантов**:**

Таблица 7

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Критерии | уд.вес% | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | сумма |
| 1 | 0.15 | 0.0375 | 0.03 | 0.015 | 0.045 | 0.0225 | 1 |
| 2 | 0.05 | 0.0125 | 0.01 | 0.005 | 0.015 | 0.0075 | 1 |
| 3 | 0.25 | 0.0625 | 0.05 | 0.025 | 0.075 | 0.0375 | 1 |
| 4 | 0.25 | 0.0625 | 0.05 | 0.025 | 0.075 | 0.0375 | 1 |
| 5 | 0.3 | 0.075 | 0.06 | 0.03 | 0.09 | 0.045 | 1 |
| сумм | 1= | 0.25 | 0.2 | 0.1 | 0.3 | 0.15 | 1,00 |

Таким образом, оптимальным вариантом решения является тот, сумма которого является максимальной: Sony Ericsson K600, т.к. он имеет самый большой удельный вес = 0.3

|  |
| --- |
|  |
|  |

**Тест:**

Валютный риск – это спекулятивный риск:

1) Да

2) Нет

Правильный ответ: 1) Да.

Валютный риск представляет собой риск потерь в связи с неблагоприятным для организации изменением курсов валют. Подверженность данному риску определяется степенью несоответствия размеров активов и обязательств в той или иной валюте.

Валютный риск, также, может являться предметом управления для отдельных видов операций, основной или дополнительной целью которых является получение дохода за счёт разницы между ценами покупки и продажи, это так называемые спекулятивные конверсионные операции с валютой. Источниками валютных рисков являются "спот"-курсы валют, а также (если это подразумевается выбранным подходом) форвардные курсы валют. Они подвержены большому риску т.к. не возможно предугадать будет ли выгоден курс сделки с датой валютирования в будущем.

**Заключение**

Целью данной работы являлось описать структуру управления предприятием, их достоинства и недостатки, а так же раскрыть понятие дерева целей и правила его составления.

Таким образом, можно сказать, что любая производственная система (предприятие, фирма, НИИ, концерн и т.д.) состоит из производственных и управленческих подразделений и должностных лиц.

Между ними существуют организационные, экономические, социальные, психологические отношения.

Концепцию традиционных, или так называемых иерархических, организационных структур, сформулировал Макс Вебер. Согласно этой концепции структуры бывают линейными и функциональными. .

Совокупность последовательно дробящихся целей в соответствии с понижающимся уровнем подсистем называют деревом целей. Таким образом, цели отдельных подсистем увязываются в схеме дерева целей, которое является наглядной графической моделью иерархической взаимосвязи целей системы в целом и отдельных ее подсистем.

При построении дерева целей важная роль принадлежит эвристическим методам, экспертным оценкам, необходимость использования которых обусловлена большой неопределенностью в решении этих задач. Сложный характер формирования дерева целей не позволяет построить достаточно строгую математическую модель

**Список используемых источников**

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент: Классическое издание - Питер2009-344с
2. Балашов А.П. Основы менеджмента: учеб. пособие- М.: 2008-288с
3. Виханский О.С. Менеджмент. Учебник..- М.: Экономистъ. 2006-670с.
4. Гончаров В.Н. Менеджмент. Учебное пособие - М.: Мисанта, 2011. - 624 с.
5. Жигалов В.М., Кайсарова В.П. Менеджмент: Учебник – М.: Экономика, 2010 – 503с
6. Канке В.А. Философия менеджмента: Учебник – М.: КноРус, 2010 – 392с
7. Коротков Э.М. Менеджмент: Учебник – М.: ИД Юрайт, 2011 – 640с