МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН

Восточно-Казахстанский государственный технический университет им. Д. Серикбаева

Колледж ВКГТУ

Контрольная работа по дисциплине Основы менеджмента

на тему:

**«**Содержание понятия «менеджмент». Сущность понятия «менеджер»

Выполнила: студентка очной формы обучения

Такенова Лайля Жумановна

Номер зачетки: 026

Вариант №6

Проверил:

Усть-Каменогорск

2009 г.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение....................................................................................................стр.3

1. Проектирование организационных структур...................................стр.4
2. Типы организационных структур......................................................стр.7
   1. Линейно-функциональные и дивизиональные структуры.............стр.7

Заключение..............................................................................................стр.16

Список использованной литературы....................................................стр.17

ВВЕДЕНИЕ

Организации создают структуры для того, чтобы обеспечивать координацию и контроль деятельности своих подразделений и работ­ников. Структуры организаций отличаются друг от друга сложностью (т. е. степенью разделения деятельности на различные функции), формализацией (т. е. степенью использования заранее установленных правил и процедур), соотношением централизации и децентрализации (т. е. уровнями, на которых принимаются управленческие решения).

Структурные взаимосвязи в организациях находятся в центре вни­мания многих исследователей и руководителей. Для того чтобы эф­фективно достигались цели, необходимо понимание структуры работ, подразделений и функциональных единиц. Организация работы и людей во многом влияет на поведение работников. Структурные и поведенческие взаимосвязи, в свою очередь, помогают установить цели организации, влияют на отношения и поведение работников. Структурный подход применяется в организациях для обеспечения основных элементов деятельности и взаимосвязей между ними. Он предполагает использование разделения труда, охвата контролем, де­централизации и департаментализации.

Структура организации — это фиксированные взаимосвязи, кото­рые существуют между подразделениями и работниками организации. Ее можно понимать как установленную схему взаимодействия и ко­ординации технологических элементов и персонала. Схема любой организации показывает состав отделов, секторов и других линей­ных и функциональных единиц. Однако она не учитывает такой фактор, как человеческое поведение, который влияет на порядок взаимодействия и его координацию.

1. ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР

Структура любой организации должна разрабатываться с максимальным учетом требований, диктуемых рассмотренными выше обязательными общими принципами, но не только. При разработке структуры организации (в данном случае производственной) рекомендуется принимать во внимание:

* отраслевую принадлежность, особенности данной отрасли и подотрасли;
* сложность обрабатываемых продуктов, так как она во многом определяет количество требуемых подразделений и их связи:
* объем производства (в большинстве своем объединения (предприятия) больших размеров имеют более разветвленную сеть подразделений);
* характер и особенности производственного процесса, уровень его механизации и автоматизации;
* специфику отношений данного предприятия с другими, занимающимися, в частности, материально-техническим снабжением, предоставлением кредитов, конструкторскими разработками и др.;
* район и место сосредоточения производства, состояние внешней среды;
* изменения организационных форм, в которых функционируют предприятия, например, при вхождении предприятия в состав некоего объединения (концерна, холдинга и пр.), переориентирование функций (планирования, кооперации, контроля и др.).

Помимо особенностей территориального размещения производства, объема и характера его внешних связей не следует забывать и о том, что всякая организационная структура представляет собой, в конечном счете, форму объединения людей. Поэтому пристальное внимание следует уделить уровню подготовки и квалификации кадров, их способностям и возможностям. Подчас именно по причине несовершенства кадров организационная структура оказывается инертной и консервативной по отношению к прогрессивным нововведениям. Обычно люди (за малым исключением) привыкают к существующим структурам и неодобрительно встречают изменения в последних, так или иначе затрагивающие их личные планы и взаимоотношения. Поэтому важно их своевременно заинтересовать и подготовить к благожелательному восприятию изменений в организационных структурах управления.

Органы управления призваны организовывать, регулировать и координировать ход производства, а также процессы обеспечения социальных, коммунальных и культурных потребностей коллектива. Все упомянутые процессы находятся в тесной взаимосвязи и не могут проте­кать независимо друг от друга.

Вполне очевидна потребность в тщательно разработанном проектировании структур — в детальном анализе и определении целей, в выделении организационных подразделений и установлении форм их координации. Существенную помощь в этом может оказать использование системного подхода, который в данном случае заключается в том, чтобы:

* определить или уточнить социально-экономическую роль данной организации в развитии общества, не упустить из виду ни одной сколько-нибудь важной управленческой задачи, без решения которой достижение главных целей окажется неполным;
* выявить и увязать применительно к указанным задачам всю систему функций, прав и ответственности по вертикали управления;
* исследовать и организационно оформить все связи и отношения по горизонтали управления, т. е. координацию деятельности разных звеньев, занятых выполнением общих текущих задач;
* обеспечить оптимальное для данных условий соотношение централизации и децентрализации.

Разработка организационных структур управления может осуществляться различными методами. К таким методам относятся: аналогия, структуризация целей и задач управления, экспертно-аналитическое моделирование и, наконец, базирующиеся на материалах анализа потоков информации, циркулирующей в системах управления. При этом большей частью достичь гибкости организационной структуры с помощью какого-либо одного метода не представляется возможным. Одновременное использование для этой цели нескольких методов позволяет создать структуры, наиболее приспособленные к самоадаптации.

Широко применявшийся в еще недавнем прошлом метод аналогии основан на распространении опыта предприятий с рациональной организационной структурой на группы предприятий отрасли с аналогичными характеристиками. Группируются предприятия преимущественно по признакам состава и объема выпускаемой продукции, типу производства и специфике производственной структуры, условиям снабжения и сбыта, численности работников. В каждой группе выбирается предприятие, лучшее по организации управления и конечным результатам деятельности, оно и признается в качестве эталона при определении желательных параметров организационной структуры управления. Тем самым появляется возможность сэкономить время и средства на формирование оргструктур.

Во всех случаях организационные структуры управления следует увязывать со стадиями жизненного цикла организаций. На *стадии зарождения* управляет большей частью сам предприниматель, на *стадии роста* происходит функциональное разделение труда менеджеров, на *стадии зрелости* превалирует тенденция к децентрализации, на *стадии спада* разрабатываются меры по совершенствованию управленческой структуры в соответствии с потребностями и тенденциями в изменении производства, на *стадии прекращения* деятельности структура управления организацией или полностью разрушается (в ситуации, когда предприятие ликвидируется), или реорганизуется.

Эффективность функционирования уже созданных структур управления зависит прежде всего от своевременного и полного выполнения управленческих функций. При этом выполнение их не означает только цикличного повторения одних и тех же работ. Функция — категория динамическая, она находится в постоянном развитии. Поэтому динамичностью должны обладать и организационные структуры управления, посредством которых выполняются присущие ему функции. Проектируемая структура в целом должна соответствовать стратегии, выбранной предприятием. Со сменой стратегии перед «обслуживающим» ее предприятием возникают новые задачи, для решения которых потребуются новые структуры.

В настоящее время распространено перспективное планирование организационной структуры, проектирование изменяющихся соотношений централизации и децентрализации в управлении. В рамках этой деятельности разрабатываются краткосрочные и долгосрочные организационные планы, которые детализируются и разъясняются посредством схем, должностных инструкций. Кроме того, предусматривается периодический пересмотр организационных планов с целью приведения структуры управления в соответствие с меняющимися функциями, осуществляется мониторинг информации о функционировании структуры, отрабатывается организационный механизм, способствующий регулярному совершенствованию структуры управления.

По материалам проектирования должна быть обеспечена адекватность организационной структуры целям и задачам организации, а это предполагает:

* установление состава, содержания и объема функций, которые должны реализоваться в процессе управления данной системой (министерством, объединением, предприятием и др.);
* разработку, исходя из функций управления отношений субординации (соподчиненности), обеспечивающих единство власти. Каждый работник должен получать указания только от одного руководителя;
* подготовку положений о каждом структурном подразделении с четким обозначением его места в общей структуре, с указанием определяющих средств и методов решения, стоящих перед ним задач;
* создание единой информационной модели (служащей базой информационного насыщения всех подразделений аппарата управления), предусматривающей рациональные схемы информационных пото­ков и документооборота;
* составление должностных инструкций для руководителей структурных подразделений и других работников аппарата управления, фиксирующих характер деятельности и служебное положение каждого из них;
* расчет численности и определение квалификационного состава работников аппарата управления, распределение их по структурным подразделениям, функциям управления и рабочим местам.

Обязательным условием эффективного выполнения этой работы является наличие критериев рациональной организационной структуры, а также альтернативных решений возникающих при этом частных вопросов проектирования: определения численности подразделений, распределение полномочий и др.

2. ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ

Существует множество типов структур управления и их модификаций, адаптированных к конкретным условиям функционирования организаций,— сложных, многофункциональных и чрезвычайно гибких. Они мало чем напоминают структуры начала XX в., когда зарождался менеджмент, но в них довольно четко проглядывают «родовые» черты их «прародителей»: все они выросли из линейно-функциональных структур того периода. В принципе современные организационные структуры успешно функционируют до тех пор, пока остаются верными основополагающим идеям и правилам линейно-функционального управления.

2.1 ЛИНЕЙНО-ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ И ДИВИЗИОНАЛЬНЫЕ СТРУКТУРЫ

Организационная структура, представляющая собой определенную упорядоченность задач, ролей, полномочий и ответственности, создает условия для осуществления предприятием своей деятельности и до­стижения установленных целей. Она развивается и изменяется под воздействием особенностей стратегии предприятия, его внутренней сложности и изменений во внешней среде. Широки и диапазон струк­тур простирается от стабильных монолитных образований до дина­мичных многогранных построений современных организаций.

Разнообразие организационных структур связано с различиями в области деятельности, характере и сложности выпускаемых продук­тов, размерах, степени дифференциации и территориальном распо­ложении предприятий. Так, структура небольшой торговой организа­ции или ремонтной мастерской не может иметь ничего общего со структурой крупного машиностроительного предприятия, выпуска­ющего широкую номенклатуру машин и оборудования. В свою оче­редь, с ней несравнима организационная структура транснациональ­ной корпорации и финансово-промышленной группы. На малых пред­приятиях не возникает сколько-нибудь сложных проблем с организа­ционной структурой. Если функции на таком предприятии осуществ­ляются надлежащим образом (без излишнего числа служб и не вызы­ваемых необходимостью иерархических построений), то их выполне­ние требует такого ограниченного числа работников, что проблемы структуры отходят на задний план перед проблемами, связанными с личными особенностями руководителей (их знаниями, опытом, сти­лем работы, организационными способностями, ответственным ис­полнением служебного долга).

Вместе с тем проблемы организационной структуры возникают не только на крупных предприятиях. Организация вертикальных и горизонтальных связей, проектного управления необходима и на сред­них по размеру предприятиях. Это имеет прямое отношение ко всем случаям, когда между высшим руководством организации и персона­лом, выполняющим непосредственную работу, существует промежу­точный руководящий состав, а также когда вообще имеется возмож­ность осуществить определенное разделение труда. При всех услови­ях возникает проблема выбора того или иного типа организационной структуры, адекватного реальным требованиям внешней и внутрен­ней среды, задачам удовлетворения потребительского спроса, технологического и социального развития, достижения экономически эффективных результатов. Ниже рассматриваются сложившиеся к на­стоящему времени основные типы организационных структур,

Линейно-функциональные структуры**.***Функциональная структуризация* является наиболее широко рас­пространенной формой организации деятельности и имеет место поч­ти на всех предприятиях на том или ином уровне организационной структуры. Это процесс деления организации на отдельные элемен­ты, каждый из которых имеет четко определенную, конкретную зада­чу и обязанности. Создание *функциональной структуры* (рис. 1) сво­дится к группировке персонала по широким задачам, которые они выполняют (производство, маркетинг, финансы и т. п.). Конкретные характеристики и черты деятельности того или иного подразделения соответствуют наиболее важным направлениям деятельности всей организации. В тех случаях, когда функциональная структура исполь­зуется частично, одна из функций (например, финансирование) осу­ществляется либо на более высоком уровне управления, либо на од­ном уровне с подразделениями, структурированными по продукту, за­казчику или территориальному признаку.

Высший руководитель

Функциональный руководитель

Функциональный руководитель

Функциональный руководитель

исполнители

исполнители

исполнители

исполнители

**Рис. 1.** Функциональная структура управления

Значение сбытовых, производственных и финансовых функций предприятия широко признано, и зачастую они берутся за основу структуры организации. Координация этих функций определяется на уровне, выше которого находится лишь руководитель предприятия. Данное положение верно независимо от того, на какой основе про­водится группировка видов деятельности внутри предприятия и насколько важны функции того или иного подразделения. Цепочка ко­манд поступает от президента (исполнительного директора) и прони­зывает структуру сверху донизу. Руководство организацией сбыта, фи­нансовыми вопросами, обработкой данных и другими функциями, ко­торые свойственны конкретному предприятию, осуществляется вице-президентами. Управляющие отчитываются передними. И так далее вниз по иерархической лестнице задачи подлежат дальнейшему функ­циональному дроблению в соответствии с процессами.

Функциональная организация направлена на стимулирование ка­чества труда и творческого потенциала работников, а также эконо­мии, обусловленной ростом масштаба производства товаров или ус­луг. Вместе с тем поддержание взаимодействия между разными функ­циями — задача сложная. Реализация различных функций предпо­лагает разные сроки, цели и принципы, что делает трудными коор­динацию деятельности и ее календарное планирование. Кроме того, функциональная ориентация связана с предпочтением стандартных задач, поощрением узко ограниченных перспектив и ведением от­четности о результатах деятельности.

Функциональная структура не подходит для организаций с широ­кой номенклатурой продукции, действующих в среде с быстро меня­ющимися потребительскими и технологическими потребностями, а также для организаций, осуществляющих деятельность в международ­ном масштабе, одновременно на нескольких рынках в странах с раз­личным законодательством. Логика этой формы - централизованно координируемая специализация. В ней трудно проследить вклад каж­дого элемента ресурсов в конечный результат и общую прибыльность организации. В действительности современная тенденция к дезинте­грации (т. е. покупка, а не производство комплектующих частей и т. д.) отражает понимание многими фирмами того, что необходимая коор­динация затрат и используемых ресурсов отражается на результатах деятельности. Функциональная организация может давать сбои из-за неправильной модификации, поскольку логика этой организации заключается в централизованном контроле, который нелегко адапти­руется к продуктовой диверсификации.

В чистом виде функциональная структура практически не при­меняется. Она используется в органическом сочетании с *линейной структурой* (рис. 2), построенной на основе вертикальной иерар­хии управления и базирующейся на строгой подчиненности низше­го звена управления высшему. При таком построении выполнение узкоспециализированных функций переплетается с системой под­чиненности и ответственности за непосредственное выполнение за­дач по проектированию, производству продукции и ее поставке потребителям (рис. 3).

Высший руководитель

Линейный руководитель

Линейный руководитель

Линейный руководитель

Линейный руководитель

исполнители

исполнители

исполнители

исполнители

**Рис. 2.** Линейная структура управления

Высший руководитель

Функциональные органы управления

Органы линейного управления

Исполнители

**Рис. 3.** Линейно-функциональная структура управления

Децентрализация управления в рамках *линейно-функциональной структуры* приводит к тому, что разделение прав и ответственности дробится между разными органами, руководящими техническими разработками, закупкой сырья и материалов, производ­ством, сбытом и т. д. Наиболее типичен такой процесс для предприя­тий, где устойчиво выпускается огромное количество однородных про­дуктов и экономия на масштабе производства значительна. Одним из условий децентрализации структуры может служить ситуация, когда рынок представляет собой единое целое и отличается высокой степе­нью концентрации потребления.

Вместе с тем развитие диверсификации производства, резкое ус­ложнение внутренних и внешних связей, динамизм внедрения техни­ческих новшеств, жесткая борьба за рынки сбыта продукции приво­дят к серьезным трудностям и во многих случаях совершенно исклю­чают использование функциональных форм управления. С ростом раз­меров корпораций, расширением номенклатуры выпускаемых продук­тов и рынков их сбыта функциональные структуры управления в силу разобщенности прав и ответственности по отдельным функциям те­ряют способность реагировать на происходящие изменения. В про­цессе управления возникают конфликты при выборе приоритетов, принятие решений задерживается, линии коммуникаций удлиняют­ся, затрудняется осуществление контрольных функций.

Построение организации по линейно-функциональному прин­ципу (с группировкой по видам управления) показано на рис. 9.4. К этому типу относятся структуры, которые сформированы либо по продуктовому, либо по территориальному признаку. Подобные струк­туры чаще используют крупные диверсифицированные корпорации, выпускающие широкую номенклатуру продукции для различных рынков. Наиболее типичная для них — *продуктовая структура уп­равления*, при которой центральной штаб-квартире организации под­чиняются специализированные по видам продукции отделения с са­мостоятельной хозяйственной деятельностью. При *дивизиональной структуре* отделения могут быть специализированы и по рынкам сбыта.

Отход от использования строго функциональных схем управле­ния корпорациями в пользу дивизиональной структуры организации деятельности по отделениям достаточно отчетливо прослеживается с развитием диверсификации производства. Однако на практике про­является определенная сдержанность в отношении децентрализации и устанавливаются ее допустимые пределы. Вызвано это тем, что ста­ли отчетливо видны негативные стороны излишней свободы отделе­ний и предприятий в выборе сфер производственной деятельности и принятии ответственных управленческих решений. Во многих случа­ях руководство корпораций теряет возможность контролировать про­изводственно-хозяйственную деятельность отделений, возникают сложные информационные проблемы. Поэтому высшие руководите­ли многих корпораций, не упраздняя отделения, получившие доста­точную самостоятельность, вносят существенные поправки в их ор­ганизационную структуру, подчиняя их своей власти в значительно большей степени.

Дивизиональная форма может рассматриваться как соединение организационных звеньев, обслуживающих определенный рынок и управляемых централизованно. Ее логика заключается в сочетании автономности подразделений с центрально контролируемым процес­сом распределения ресурсов и оценки результатов. Хотя дивизиональные фирмы могут легко внедряться в смежные отрасли, существует опасность их чрезмерного расширения. Так, многие подобные фир­мы, расширявшие свою деятельность на новых рынках, не смогли в должной степени оценить ее результаты и принять инвестиционные решения. Дивизиональные фирмы также подвержены опасности мо­дификаций, которые нарушают избранную логику функционирова­ния организации.

Известно, что предприятия, переходящие на продуктовый тип структурного построения, первоначально были функционально орга­низованы. С расширением организаций руководители производствен­ных, сбытовых и других подразделений, а также технические специа­листы сталкивались с проблемами роста масштаба деятельности. Функции руководителя все более усложнялись, а диапазон управле­ния ограничивал его возможности увеличения числа подчиненных. Структурная реорганизация на основе продукта стала рассматривать­ся как выход из создавшегося положения. Такой подход допускает де­легирование высшим управленческим звеном обширных полномочий по руководству производственной, сбытовой, вспомогательной и инженерной деятельностью, связанной с изготовлением конкретного продукта или ассортимента продуктов **(**рис. 4**).**

Продукт или номенклатура продуктов является важным признаком структурного деления, поскольку в этом случае создаются усло­вия для использования специализированных средств производства, облегчается координация, допускается максимально широкое исполь­зование индивидуальных способностей и специальных знаний пер­сонала. *Структуризация по продукту* становится объективно оправ­данной, если для предприятия важно координировать различные ви­ды деятельности, связанные с производством какого-либо продукта. За счет такой структуризации достигается большая согласованность действий и улучшается обслуживание клиентуры. Если первоосновой сбытовой деятельности и технического обеспечения выступает промышленное производство, то кооперация этих двух функций с производственной деятельностью приобретает ключевое значение.

Высший руководящий орган

Продуктовая группа А

Отделение 1 (продукт А1)

Продуктовая группа Б

Продуктовая группа С

Исследования и разработки

Отделение 2 (продукт А2)

Исследования и разработки

Производство

**Рис. 4** Продуктовая структура управления

Маркетинг

Маркетинг

Производство

При структуризации по продукту ответственность за получение прибыли возлагается в основном на руководителей подразделений. Там, где руководители охватывают влиянием производственную, сбы­товую, инженерную и вспомогательную деятельность, а также кон­тролируют связанные с этим затраты, резко возрастают реальные воз­можности достижения заранее намеченных целей. Руководители под­разделений делят ответственность за получение прибыли с другими аналогично организованными группами, что предоставляет высшему руководителю возможность оценивать вклад каждого в общую при­быль предприятия.

Деление по территориальному принципу является довольно распространенным методом структуризации предприятий, рассредоточенных на обширной территории. Все виды деятельности предприя­тия на данной территории группируются и подчиняются его высшему руководителю (рис. 5). *Территориальная структуризация* особенно привлекательна для крупных диверсифицированных фирм. Они прибегают к данной форме в том случае, когда аналогичные деловые опе­рации проводятся в различных географических регионах. Террито­риальная структуризация целесообразна в тех случаях, когда ее цель заключается не только в поощрении участия локальных звеньев в процессе принятия решений, но и в экономии средств, достигаемой за счет локализации коммерческих операций предприятия. Ее вы­бор связан со снижением уровня издержек. Выбор района для раз­мещения предприятий может быть сделан исходя из стремления, сни­зить транспортные расходы. Правильное расположение складских помещений уменьшит затраты времени на доставку, что является не­маловажным фактором, способным повлиять на получение заказов. Региональные отделения рассматриваются в качестве наилучшего места приобретения опыта для начинающих руководителей. Причем на той ступени организационной структуры это будет максимально полезно для них при минимальном риске для компании.

Президент

Маркетинг

Снабжение

Кадры

Финансы

Регион 1

Конструкция и технология

Регион 2

Регион 3

Регион 4

Регион 5

Производство

Бухгалтерский учет

Сбыт

Кадры

**Рис. 5.** Региональная организационная структура

С точки зрения местных факторов использование территориальной организационной структуры приобретает некоторые дополнительные плюсы. Это вызывает создание новых рабочих мест для местного населения, не говоря уже об экономической выгоде, а именно сниже­нии транспортных расходов, ренты, стоимости рабочей силы. Пре­имущества территориальной организации сбытовой деятельности за­ключаются в основном в экономии средств и высокой эффективнос­ти работы. Сбытовой персонал может уделять больше времени прода­же товаров и сократить затраты на передвижение. Кроме того, будучи ближе к покупателям, он получает возможность изучить их потребно­сти, рыночные предпочтения и выяснить, какая рыночная стратегия будет иметь наибольшие шансы на успех. В крупных диверсифициро­ванных компаниях появляются дивизиональные структуры смешан­ного типа, сочетающие как продуктовый, так и территориальный принципы построения (рис. 6**).**

Одна из заметных тенденций организационной перестройки пред­приятий в переходной экономике состоит в существенном повыше­нии самостоятельности отдельных звеньев структур управления и со­здании на этой основе дочерних фирм. Вокруг крупных предприятий формируется сеть небольших мобильных фирм, способных быстро пе­рестраиваться применительно к изменяющемуся спросу. Благодаря этому происходит приближение предприятий — производителей про­дукции к потребительскому сектору, ускоряется процесс реализации продукции. Из производственной и организационной структуры мно­гих крупных предприятий выделяются подразделения, имеющие пол­ный производственный цикл. С одной стороны, создаются самостоя­тельные хозяйствующие субъекты, ориентированные на определен­ных потребителей, а с другой — сохраняется целостность производст­венно-технологического комплекса, общая направленность и профиль его деятельности.

Высший руководящий орган

маркетинг

Продукт В

Продукт Б

Продукт А

Страна 2

Страна 1

производство

Регион 3

Регион 1

Регион 2

производство

маркетинг

маркетинг

производство

**Рис. 6.** Смешанная дивизиональная структура управления

Не менее значимой тенденцией становится формирование неза­висимых коммерческих организаций, которые используют имущест­во базового предприятия на основе арендных отношений. С помощью периодической корректировки договоров аренды обеспечивается оп­ределенная координация деятельности вновь создаваемых организаций. Сохранение права собственности за базовым предприятием дает возможность сохранять и развивать производственную систему в це­лом. Ниже приводится сравнительная оценка достоинств и недостат­ков линейно-функциональной и дивизиональной организационных структур, позволяющая с учетом особенностей конкретных условий определять возможности использования той или иной формы орга­низационного построения **(**табл. 1**).**

Таблица 1 Сравнительная характеристика организационных структур управления

|  |  |
| --- | --- |
| Линейно-функциональные | Дивизиональные |
| Обеспечивают выполнение специализированных задач, контролируемых с помощью планов и бюджетов | Децентрализованные операции подразделений с централизованной оценкой результатов и инвестиций |
| Наиболее эффективны в стабильной среде | Наиболее эффективны в изменяющейся среде |
| Содействует эффективному производству стандартизированных товаров и услуг | Пригодны для условий взаимосвязанной диверсификации по продуктам или регионам |
| Обеспечивают экономию на управленческих расходах | Ориентированны на оперативное принятие решений |
| Предусматривает специализацию функций и компетентность | Создают организационные условия для междисциплинарного подхода |
| Ориентированны на ценовую конкуренцию | Успешно функционируют при неценовой конкуренции |
| Рассчитаны на использование действующих технологий и сложившегося рынка | Ориентированны на освоение новых рынков и новых технологий |
| Производственная специализация, превышающая возможности централизованного планирования | Вмешательство высшего звена организации для усиления координации подразделений и повышения эффективности их деятельности |
| Быстрое решение проблем, находящихся в компетенции одной функциональной службы | Быстрое решение сложных меж функциональных проблем |
| Вертикальная интеграция, нередко превышающая возможности полной загрузки специализированных подразделений | Диверсификация внутри корпорации или приобретение внешних организационных звеньев |

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключение отметим, что успех современных организационных структур все в большей мере зависит от внешних, чрез­вычайно быстро меняющихся условий их функционирования. К числу этих условий можно отнести интенсивную конкуренцию, приобретающую глобальный характер, быстрое технологическое развитие, ужесточение требований к интеллекту и потенциалу управленческих кадров, рост их автономии и ответственности.

В настоящее время в стране действует менеджмент переходного периода, появившийся вслед за изменением форм собственности. В связи с этим измени­лись фундаментальные парадигмы традиционного менеджмента, присущие усло­виям деятельности рыночной экономики, важнейшая отличительная особенность которой — перманентная и бескомпромиссная конкурентная борьба.

С менеджментом переходного перио­да связаны стратегическое управление, стратегическое планирование, гибкие организационные структуры (способные адаптироваться к быстро меняющейся рыночной конъюнктуре), маркетинговая служба и др.

В целом менеджмент переходного периода не вполне соответствует переменам, масштабной смене форм собственности. Прежние формы планирования уже невозможны, а новые еще не устоялись. Оргструктуры большей частью преобразуются без должного учета требований конкурентного рынка. Предстоит восстановление разорванных коопераци­онных связей. Больше требуется управленческого персонала с творческим образом мышления, нужны руководители, способные предупреждать и устранять конфликты между менеджерами и собственниками, сочетать успешный бизнес с умелым решением социальных задач организации.

Заметим здесь, что в стране еще не завершены экономические реформы, не сформированы приемлемые механизмы конкурентной борьбы и благоприятный инвестиционный климат.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Уколов В.Ф. Теория управления: Учебник. М.: экономика, 2003. – 576с.
2. Мыльник В.В. Теория управления: Учебное пособие. Изд-во М.: Академический проспект, 2003. т- 372с.
3. Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. – 2-е изд. – М.:ИНФРА-М, 1999. – 480с.
4. Теория организации: Учебное пособие для вузов. – М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 495с.
5. Теория управления: Учебник/общ. ред. А.И. Турчинова. – М.: Изд-во РАГС, 2002. -488с.
6. Ефремов О.Ю. Теория организации. Серия «Университетский учебник». СПб, 2000. – 399с.