

АНО ПО «Открытый Социально-Экономический Колледж»

Программа среднего профессионального образования
Право и организация социального обеспечения

Дисциплина: Менеджмент
Практическое задание №2

Выполнил:
слушатель Волков Владислав Алексеевич

Преподаватель:
Тарановская Ирина Юрьевна

Задание 1

Создайте предприятие по следующим вопросам.

Вопросы работы:

1. Название предприятия (форма собственности и название) ИП, АО, ООО, и т.д.
2. Юридический адрес предприятия
3. Что изготавливает или производит предприятия (какие услуги оказывает)?
4. Укажите общее количество работающих сотрудников на предприятии. Вычертите пирамиду уровней управления. Указав количество работающих на каждом уровне.
5. Перечислите основные задачи вашего предприятия:
 - 1.экономические (связанные с финансово-хозяйственной деятельностью предприятия)
 - 2.производственные (связанные с развитием производства, материально-технической базы);
 - 3.маркетинговые (продвижение товара или услуги на рынок, доведение до конечного потребителя);
 - 4.социальные (удовлетворение потребностей общества);
 - 5.экологические;
6. Какие принципы управления по А. Файолю подходят к вашему предприятию и почему (не менее 4 принципов)?
7. Перечислите, в чем заключаются функции менеджера для данного предприятия (не менее пяти обязанностей).
8. Как ваше предприятие при создании и внедрении на рынок сможет выжить в жесткой конкурентной борьбе? (Какой комплекс мер будет принят?)

ОТВЕТ:

1. Общество с ограниченной ответственностью «МосТрансАвто»
2. 141314, Московская область, город Красногорск, пр-т Красной Армии 251, офис 44; тел. +7 (496) 773-18-10
3. Оказывает услуги по грузоперевозкам от 2,5 тонн и более.
4. Всего на моем предприятии работает 29 человек:
 - 1 Директор;
 - 1 Главный бухгалтер;
 - 1 бухгалтер;
 - 3 менеджера;
 - 20 водителей;
 - 2 диспетчера - управляют водителями;
 - 1 уборщица;
5. Основной и экономической целью предприятия: получение прибыли и удовлетворение потребностей населения и предприятий в грузоперевозках.
 - в.увеличение машин, расширение фирмы;
 - с. размещение рекламы, скидки постоянным клиентам, гарантия;

- d. предоставление работникам соц. пакета, удовлетворение потребностей населения в грузоперевозках, оплачивание мобильной связи и т.д.;е. благоустройство территории, максимальное снижение выхлопных газов и т.д.
6. Принципы А. Файоля:
 - Полномочия и ответственность, за возложенные полномочия на моем предприятии всегда следует ответственность;
 - Вознаграждение персонала, за хорошую работу работники получают премии и надбавки;
 - Централизация, за директором закрепляются вопросы стратегического характера и развития предприятия;
 - Стабильность рабочего места, стараемся поощрять персонал, предоставляем соц. пакет.
 7. На данном предприятии менеджер составляет логистические прогнозы и планы, управляет материально-техническим снабжением и закупками, управляет транспортировкой товаров: определяет перевозчика грузов; обеспечивает заключение договоров на перевозку, транспортно-экспедиционное и иное обслуживание, связанное с транспортировкой грузов; разрабатывает планы перевозок; организует технологический процесс перевозки; обеспечивает документооборот транспортно-технологического процесса; анализирует качество перевозки и своевременность доставки грузов и т.д.....
 8. Выжить в жесткой конкурентной борьбе помогут следующие меры:
 - исследование слабых сторон конкурентов;
 - проведение широкомасштабной рекламной компании;
 - распространение благоприятного мнения о компании и т.д.

Задание 2.

- 1. Почему крупные корпорации, как правило, организованы в дивизиональные структуры?**
- 2.Перечислите основные факторы, влияющие на выбор организационной структуры управления при ее проектировании.**
- 3. Назовите причины, по которым организационная структура предприятия может быть изменена.**

ОТВЕТ:

- 1. Почему крупные корпорации, как правило, организованы в дивизиональные структуры?**

В настоящее время классические линейно-функциональные структуры присущи лишь мелким и части средних компаний. Они редко используются на уровне транснациональных корпораций, чаще - на уровне их подразделений за рубежом. Для крупных компаний доминирующим стал дивизиональный подход к построению организационных структур управления.

Рост организаций, диверсификация ее деятельности, усложнение взаимоотношений с внешней средой требуют изменения структуры управления. Конкуренция заставляет руководителей все больше концентрировать внимание и усилия на конечных результатах, прежде всего на продукции, удовлетворяющей рынок. С этой целью был разработан новый подход к формированию структуры управления, названный «дивизиональным» (от англ. Division — отделение).

Ключевыми фигурами в управлении организациями с дивизиональной структурой становятся руководители производственных подразделений (рис. 1).



рис.1

Дивизиональные (отделенческие) структуры управления (от англ. слова division - отделение, подразделение компании) являются наиболее совершенной разновидностью организационных структур иерархического типа и даже порой их считают чем-то средним между бюрократическими (механистическими) и адаптивными структурами. В ряде случаев эти структуры в литературе можно встретить под названием "дробных структур".

Впервые дивизиональные структуры управления появились в конце 20-х годов на предприятиях "Дженерал Моторс", а наибольшее распространение они получили в 60-70-е годы нашего столетия. По некоторым оценкам, от линейно-функциональных структур к дивизиональным к середине 80-х годов в США перешли 80% всех диверсифицированных и специализированных компаний, в том числе из 500 крупнейших - 95%. В Японии такой вид структуры применяют 45% всех компаний. Дивизиональные структуры возникли как реакция на недостатки линейно-функциональных структур. Необходимость их реорганизации была вызвана резким увеличением размеров компаний, усложнением технологических процессов, диверсификацией и интернационализацией их деятельности. В условиях динамично изменяющейся внешней среды невозможно было управлять из единого центра непохожими друг на друга или географически удаленными подразделениями компании.

Дивизиональные структуры - структуры, основанные на выделении крупных автономных производственно-хозяйственных подразделений (отделений, дивизионов) и соответствующих им уровней управления с предоставлением этим подразделениям оперативно-производственной самостоятельности и с перенесением на этот уровень ответственности за получение прибыли.

Под отделением (дивизионом) подразумевается организационная товарно-рыночная единица, имеющая внутри необходимые собственные функциональные подразделения. На отделение возлагается ответственность за производство и сбыт определенной продукции и получение прибыли, в результате чего управленческий персонал верхнего эшелона компании высвобождается для решения стратегических задач. Оперативный уровень управления, концентрирующийся на производстве конкретного продукта или на осуществлении деятельности на определенной территории, был наконец-то отделен от стратегического, отвечающего за рост и развитие компании в целом. Как правило, у высшего руководства фирмы остается не более 4-6 централизованных функциональных подразделений. Высший руководящий орган компании оставляет за собой право жесткого контроля по общекорпоративным вопросам стратегии развития, научно-исследовательских разработок, финансов, инвестиций и т. п. Следовательно, для дивизиональных структур характерно сочетание централизованного стратегического планирования в верхних эшелонах управления и децентрализованной деятельности отделений, на уровне которых осуществляется оперативное управление и которые ответственны за получение прибыли. В связи с перенесением ответственности за прибыль на уровень отделений (дивизионов) они стали рассматриваться как "центры прибыли", активно использующие предоставленную им свободу для повышения эффективности работы. В связи с вышесказанным дивизиональные структуры управления принято характеризовать как сочетание централизованной координации с децентрализованным управлением (децентрализация при сохранении координации и контроля) или в соответствии с высказыванием А. Слоуна как "скоординированную децентрализацию".

Дивизиональный подход обеспечивает более тесную связь производства с потребителями, существенно ускоряя его реакцию на изменения, происходящие во внешней среде.

Дивизиональные структуры характеризуются полной ответственностью руководителей отделений, за результаты деятельности возглавляемых ими подразделений. В связи с этим важнейшее место в управлении компаниями с дивизиональной структурой занимают не руководители функциональных подразделений, а руководители, возглавляющие производственные отделения. Структуризация компании по отделениям (дивизионам) производится, как правило, по одному из трех принципов: по продуктовому - с учетом особенностей выпускаемой продукции или предоставляемых услуг, в зависимости от ориентации на конкретного потребителя и по региональному - в зависимости от обслуживаемых территорий. В связи с этим выделяется три типа дивизиональных структур:

- дивизионально - продуктовые структуры;
- организационные структуры, ориентированные на потребителя;
- дивизионально - региональные структуры.

При дивизионально - продуктовой структуре полномочия по руководству производством и сбытом какого-либо продукта или услуги передаются одному руководителю, который является ответственным за данный вид продукции. Руководители функциональных служб (производственной, снабженческой, технической, бухгалтерской, маркетинговой и т. д.) должны отчитываться перед управляющим по этому продукту.

Компании с такой структурой способны быстрее реагировать на изменения условий конкуренции, технологии и покупательского спроса. Деятельность по производству определенного вида продукции находится под руководством одного человека, улучшается координация работ.

Возможный недостаток продуктовой структуры - увеличение затрат вследствие дублирования одних и тех же видов работ для разных видов продукции. В каждом продуктовом отделении создаются свои функциональные подразделения.

При создании организационных структур, ориентированных на потребителя, подразделения группируются вокруг определенных групп потребителей (например, армия и гражданские отрасли, продукция производственно-технического и культурно-бытового назначения). Цель такой организационной структуры состоит в том, чтобы удовлетворять потребности конкретных потребителей так же хорошо, как это делает компания, которая обслуживает всего одну их группу. В качестве примера организации, использующей организационные структуры управления, ориентированные на потребителя, можно привести коммерческие банки. Основными группами потребителей услуг в данном случае будут: индивидуальные клиенты, компании, другие банки, международные финансовые организации.

Если деятельность компании распространена на несколько регионов, в которых требуется использование различных стратегий, то целесообразно формировать дивизиональную структуру управления по территориальному принципу, т. е. применять дивизионально - региональную структуру. Вся деятельность компании в определенном регионе в этом случае должна подчиняться соответствующему руководителю, несущему за нее ответственность перед высшим руководящим органом фирмы. Дивизионально - региональная структура облегчает решение проблем, связанных с местными обычаями, особенностями законодательства и социально-экономической среды региона. Территориальное деление создает условия для подготовки управленческого персонала отделений (дивизионов) непосредственно на месте. По мере развития компаний, выхода их на международные рынки, постепенного преобразования их из корпораций национальных в транснациональные с достижения транснациональными корпорациями высшего уровня их развития - создания глобальных корпораций дивизиональные структуры преобразуются в международные дивизиональные, а далее - в глобальные. В этом случае компания перестает делать основную ставку на деятельность внутри страны, а перестраивает свою структуру таким образом, чтобы международные операции имели более важное значение, чем операции на национальном рынке.

Можно выделить следующие наиболее распространенные разновидности международных дивизиональных структур, в основу построения которых заложен глобальный подход:

1. Глобально-ориентированная продуктовая (товарная) структура (Worldwide Product Structure), базирующаяся на дивизиональной структуре с подразделениями по продуктовому признаку, каждое из которых самостоятельно работает на весь мировой рынок. Такая структура может использоваться компаниями с сильно диверсифицированной продукцией, продукцией, существенно различающейся по технологии ее производства, методам маркетинга, каналам реализации и т. п. Ее применяют, прежде всего, те компании, для которых различия между выпускаемыми видами продукции более важны, чем различия между географическими регионами, в которых эта продукция реализуется. Этот вид структур способствует международной ориентации компании, однако для него характерно (правда, как и для любого другого вида дивизиональных структур) ослабление координации между отдельными дивизионами компании; усиление дублирования их деятельности.

Глобально-ориентированная региональная структура (Worldwide Regional Structure), тоже базирующаяся на дивизиональной структуре, но с использованием географического принципа построения, при этом национальный рынок нередко рассматривается лишь как одно из региональных подразделений. Наиболее целесообразно использование такого типа структур компаниями, для которых региональные различия имеют большее значение, чем различия в выпускаемой продукции. Зачастую глобально-ориентированные региональные организационные структуры используются в отраслях с технологически медленно изменяющейся продукцией (автомобили, напитки, косметика, продовольствие, нефтепродукты). К достоинствам такой структуры можно отнести тесную взаимосвязь с географическими регионами и высокую координацию деятельности в их рамках, а к недостаткам - слабую координацию работы отдельных подразделений и дублирование их деятельности.

Смешанная (гибридная) структура (Mixed Structure, Mixed Overlay), где наряду с акцентом на определенный продукт (географический регион, функции) встроены структурные связи территориального и функционального (продуктового и функционального или территориального и продуктового) типа. Этот вид структур возник в связи с тем, что у каждой из вышеперечисленных структур можно отметить сильные и слабые стороны, не существует ни одной оргструктуры, которую можно было бы считать идеальной. Организационная структура управления должна соответствовать конкретным условиям функционирования компании, а они у крупных объектов достаточно сложны и разнообразны и им не способна быть адекватной ни одна организационная структура в чистом виде. Смешанная структура в настоящее время очень популярна среди американских транснациональных корпораций (особенно с сильно диверсифицированной деятельностью).

Мы охарактеризовали применение дивизиональных структур на уровне компании, но хотелось бы отметить, что в самих производственных отделениях (дивизионах) управление, как правило, строится на основе линейно-функционального принципа.

Подводя итог рассмотрения дивизиональных структур, особо подчеркнем их достоинства, недостатки и условия наиболее эффективного применения. В качестве преимуществ данного вида структур можно назвать:

- использование дивизиональных структур позволяет компании уделять конкретному продукту, потребителю или географическому региону столько же внимания, сколько уделяет небольшая специализированная компания, в результате чего возможно быстрее реагировать на изменения, происходящие во внешней среде, адаптироваться к изменяющимся условиям;
- этот вид структуры управления ориентирует на достижение конечных результатов деятельности компании (производство конкретных видов продукции, удовлетворение потребностей определенного потребителя, насыщение товарами конкретного регионального рынка);
- уменьшение сложности управления, с которой сталкиваются управляющие высшего звена;
- отделение оперативного управления от стратегического, в результате чего высшее руководство компании концентрируется на стратегическом планировании и управлении;
- перенесение ответственности за прибыль на уровень дивизионов, децентрализацию принятия оперативных управленческих решений, такая структура помогает приблизить руководство к проблемам рынка;
- улучшение коммуникаций;
- развитие широты мышления, гибкости восприятия и предприимчивости руководителей отделений (дивизионов).

В то же время следует подчеркнуть недостатки рассматриваемого типа организационных структур:

- дивизиональные структуры управления привели к росту иерархичности, т. е. вертикали управления. Они потребовали формирования промежуточных уровней менеджмента для координации работы отделений, группы и т. п.;
- противопоставление целей отделений общим целям развития компании, несовпадение интересов "верхов" и "низов" в многоуровневой иерархии;
- возможность возникновения межотделенческих конфликтов, в частности, в случае дефицита централизованно распределяемых ключевых ресурсов;
- невысокая координация деятельности отделений (дивизионов), штабные службы разобщены, горизонтальные связи ослаблены;
- неэффективное использование ресурсов, невозможность их использовать в полной мере в связи с закреплением ресурсов за конкретным подразделением;
- увеличение затрат на содержание управленческого аппарата вследствие дублирования одних и тех же функций в подразделениях и соответствующего увеличения численности персонала;
- затруднение осуществления контроля сверху донизу;
- многоуровневая иерархия и в рамках самих отделений (дивизионов), действие в них всех недостатков линейно-функциональных структур;
- возможное ограничение профессионального развития специалистов подразделений, поскольку их коллективы не столь велики, как в случае применения линейно-функциональных структур на уровне компаний.

Следует отметить, что наиболее эффективно использование дивизиональных структур управления при следующих условиях:

- в компаниях крупных размеров, при расширении производственно-хозяйственных операций;
- в компаниях с широкой номенклатурой выпускаемой продукции;
- в компаниях с сильно диверсифицированным производством;
- в компаниях, в которых производство слабо подвержено колебаниям рыночной конъюнктуры и мало зависит от технологических нововведений;

при интенсивном проникновении компаний на зарубежные рынки, т. е. в компаниях, осуществляющих свою деятельность в широких международных масштабах, одновременно на нескольких рынках в странах с различными социально-экономическими системами и законодательством.

В качестве наиболее развитого вида дивизиональных структур управления можно назвать организационные структуры на базе стратегических единиц бизнеса (стратегических хозяйственных центров) (strategic business units, SBUs). Они применяются в компаниях в случае наличия у них большого числа самостоятельных отделений близкого профиля деятельности. В этом случае для координации их работы создаются специальные промежуточные управленческие органы, располагаемые между отделениями и высшим руководителем. Данные органы возглавляются заместителями высшего руководства организации (обычно это вице-президенты), и им придается статус стратегических единиц бизнеса.

Стратегические единицы бизнеса представляют собой организационные единицы компании, отвечающие за выработку ее стратегических позиций в одной или нескольких областях хозяйствования. На них возлагается ответственность за выбор сферы деятельности, разработку конкурентоспособной продукции и сбытовых стратегий. Как только номенклатура продукции разработана, ответственность за реализацию программы ложится на подразделения текущей коммерческой деятельности, т. е. на дивизионы. Первопроходцем по созданию и использованию организационных структур управления, построенных на основе выделения стратегических единиц бизнеса, был "Дженерал электрик". Во второй половине 70-х годов в этой компании насчитывалось порядка 200 отделений и 43 стратегических единиц бизнеса. В дальнейшем многие компании подхватили это новшество.

Проведенный подробный анализ разновидностей организационных структур иерархического типа показал, что переход к более гибким, адаптивным структурам управления, лучше приспособленным к динамичным изменениям и требованиям производства, был объективно необходим и закономерен.

2. Перечислите основные факторы, влияющие на выбор организационной структуры управления при ее проектировании.

На выбор организационной структуры влияют самые различные факторы, наиболее значимыми среди которых являются: размер и характер деятельности организации, ее географическое размещение, цели, стоящие перед организацией, применяемая технология, интенсивность и масштабы нововведений, квалификация, ценности

руководителей и сотрудников организации, динамизм внешней среды, реализуемая стратегия.

Размер и характер деятельности организации являются важнейшими факторами, определяющими контуры и параметры структуры управления. Подходы к построению организационных структур различны в организациях крупных, средних и малых, находящихся на разных стадиях жизненного цикла, имеющих разный уровень разделения и специализации труда, его кооперирования и т.п. Масштабы деятельности организации влияют на число уровней иерархии управления, количество подразделений, численность работников управления и др. Так, небольшая организация, руководимая предпринимателем – основателем, имеет элементарную двухуровневую структуру: руководитель – исполнители. По мере роста организации увеличивается объем управленческих работ, что вызывает необходимость развития разделения труда и формирования специализированных звеньев (например, по управлению производством, сбытом, финансами, инновациями и т.п.). В результате появляется промежуточный уровень управления, который призван осуществлять координацию и контроль создаваемых функциональных подразделений для достижения согласованной их работы, что характерно для функционального типа структуры управления. Дальнейший рост размеров и разнообразия деятельности организации может потребовать создания новых уровней управления и перехода к применению более сложных организационных структур, таких как дивизиональная или структура на базе СХП.

Географическое расширение деятельности организации может привести к необходимости создания региональных подразделений, руководителям которых делегируются определенные права по управлению соответствующими территориями. При этом возможны различные варианты построения организационных структур: региональные отделения могут образовываться в рамках линейно – функциональной структуры, либо создается региональная дивизиональная структура или ее модификация – организационная структура на базе СХП. Форма организационного построения зависит от размера организации, количества обслуживаемых ею географических рынков и их удаленности друг от друга, степени сходства или различия условий функционирования организации на различных территориях, проводимой региональной политики и др.

Технологический фактор (способы изготовления продукции, тип используемого оборудования и т.п.) оказывает непосредственное влияние на выбор организационной структуры. Тип организационной структуры должен соответствовать общим принципам технологии основной производственно – хозяйственной деятельности фирмы. Так, в организациях с массовым или крупносерийным типом производства с успехом применяются линейно – функциональные структуры, в организациях, выпускающих уникальную и мелкосерийную продукцию, эффективны проектные и матричные структуры. Организационная структура должна быть спроектирована таким образом, чтобы она обеспечивала требуемую интенсивность и масштабы нововведений.

На выбор организационной структуры значительное влияние оказывают философия бизнеса и ценности руководителей, их квалификация и опыт работы. Например, менеджеры, не склонные делиться полномочиями, стремящиеся все держать под контролем, обычно отдают предпочтение традиционным линейно –

функциональным структурам управления. Сами работники организации также оказывают воздействие на выбор организационной структуры. Высококвалифицированные работники, работники с большим творческим потенциалом предпочитают структуры, предоставляющие им больше самостоятельности, возможности для самовыражения и развития, малоквалифицированные работники – структуры, обеспечивающие детальное нормирование и регламентацию труда.

Характеристики внешней среды – сложность, динамичность, неопределенность оказывают непосредственное влияние на выбор организационной структуры управления. В стабильных условиях функционирования организации успешно применяют механистические организационные структуры (линейная, функциональная, линейно – функциональная, линейно – штабная, дивизиональная), отличительными чертами которых являются рациональность, ответственность и иерархичность. Однако присущие им жесткость, невозможность с их помощью управлять процессом изменений делают их неэффективными в условиях растущей сложности и изменчивости внешней среды. Если внешняя среда характеризуется высокой динамичностью и неопределенностью, структура организации должна быть гибкой и адаптивной, способной относительно легко менять свою форму, приспосабливаться к новым условиям. Этими свойствами обладают разновидности органического типа структур – проектные, матричные, программно-целевые и др., ориентированные на ускоренную реализацию сложных программ и проектов.

Стратегия и организационная структура тесно взаимосвязаны: во-первых, стратегия является основным фактором, определяющим организационную структуру, во-вторых, организационная структура должна создавать необходимые условия для успешной реализации стратегии. Поэтому при переходе к реализации новой стратегии следует проверять то, насколько ей соответствует существующая организационная структура, и, при необходимости, проводить соответствующие организационные изменения. Так, если организация, концентрирующая свои усилия на существующих товарах и рынках, решила начать диверсификацию, то это скорее всего потребует изменения организационной структуры – создания новых структурных подразделений в рамках действующей структуры или построения более сложной структуры.

Необходимо отметить, что вышеперечисленные факторы взаимосвязаны, и при выборе организационной структуры следует учитывать их комплексное влияние.

3. Назовите причины, по которым организационная структура предприятия может быть изменена.

Процесс либерализации экономики выдвигает перед предприятиями задачу приспособления к рыночным условиям. Для того чтобы выжить и адекватно реагировать на изменения рыночных условий, повысить устойчивость и адаптационную способность в удовлетворении потребительского спроса, обеспечить высокое качество выпускаемой продукции и предоставляемых услуг, предприятия должны целенаправленно проводить организационные изменения. Благодаря этому преодолеваются инертность и застой в структурах управления, в сложившейся системе связей и отношений.

Неудовлетворительное функционирование предприятия. Наиболее распространенной причиной необходимости разработки нового проекта организации являются неудачи при осуществлении традиционных мер по снижению роста издержек, повышению производительности, расширению сужающихся внутренних и внешних рынков или привлечению новых финансовых ресурсов. Обычно прежде всего предпринимаются такие меры, как изменения в составе и уровне квалификации работающих, применение более совершенных методов управления, разработка специальных программ. Но в конце концов высшие руководители приходят к выводу, что причина неудовлетворительной деятельности предприятия заключается в определенных недостатках организационной структуры управления.

Перегрузка высшего руководства. Некоторым предприятиям удается функционировать удовлетворительно только ценою чрезмерной перегруженности работой высших руководителей. Если очевидные меры по изменению методов и процедур управления не позволяют уменьшить нагрузку руководителей, не приводят к сколь-нибудь ощутимым результатам, то весьма эффективным средством решения этой задачи становится перераспределение прав и функций, корректировки и уточнения в формах организации.

Отсутствие ориентации на перспективу. Будущее развитие предприятия требует со стороны высших руководителей усиления внимания к стратегическим задачам, независимо от характера предприятия и рода его деятельности. И в то же время до сих пор многие руководители высшего ранга продолжают основное время уделять оперативным вопросам, а их решения, которые будут иметь влияние и в дальней перспективе, основываются на простой экстраполяции текущих тенденций на будущее. Высший руководитель (или их группа) должен осознавать, что его важнейшая обязанность заключается в том, чтобы сделать предприятие способным разработать и реализовать стратегическую программу с той полнотой, которую позволяет юридическая и экономическая самостоятельность данного предприятия. Это почти всегда связано с преобразованиями организационных форм, а также с введением новых или коренным изменением существующих процессов принятия решений.

Разногласия по организационным вопросам. Каждый опытный руководитель высшего ранга знает, что стабильность в организационной структуре предприятия, как правило, свидетельствует не столько о внутренней гармонии, сколько об успешном решении конфликтных ситуаций. Существующая структура, какова бы она ни была, является препятствием для реализации чьих-то амбиций, затрудняет достижение целей некоторых отделов или подразделений, недостаточно четко отражает значение некоторых функциональных ролей, допускает несправедливое распределение власти и привилегий и т. д. Когда возникают глубокие и устойчивые разногласия по поводу организационной структуры и особенно когда высшее руководство сомневается относительно ее оптимальной формы, единственным выходом является тщательное изучение структуры. Смена руководства часто влечет за собой решение о реорганизации. Одна группа руководителей может эффективно действовать в рамках конкретной структуры. Группа, которая придет ей на смену, может найти такую форму совершенно не соответствующую ее подходу к проблемам предприятия.

Рост масштаба деятельности. Даже в условиях устойчивого ассортимента продукции, стабильных производственных процессов и сбыта при увеличении размера предприятия появляется необходимость в структурном преобразовании. К росту масштаба деятельности можно приспособиться и посредством несущественных изменений в структуре. Тем не менее, если основная структура остается без изменений, от этого затруднится координация, руководители будут перегружены, ухудшится функционирование предприятия. Например, под влиянием роста числа работающих на предприятии возможны такие организационные изменения (табл. 28.1). Указанные в таблице данные получены на основе обобщения достаточно широкого круга экспериментальных данных.

Внешняя экономическая обстановка. Большинство промышленных предприятий находится в постоянно изменяющемся экономическом окружении. Некоторые изменения совершаются резко, из-за чего нормальное прежде функционирование предприятия внезапно становится неудовлетворительным. Другие изменения, которые происходят медленнее и имеют более фундаментальный характер, вынуждают предприятия переключаться на другие сферы деятельности или же переходить к новым средствам и методам управления. В любом случае наиболее вероятным результатом будет изменение главных задач управления, а значит, и новая организационная структура.