

Раздел . I Основы управления организацией.

Тема 1. Теоретические основы менеджмента.

1. Понятие и сущность менеджмента.
2. Основные подходы в менеджменте.

1. Понятие и сущность менеджмента.

Сам термин "**менеджмент**" происходит от древнеанглийского слова (латинское "manus") - "рука". Буквально слово manage означало "о лошадей". Будучи связанным с процессом езды, с "управлением" смысл слова сохранился в понятии "управление". Оно и определило целой науки об управлении. На сегодняшний день в литературе по управлению отсутствует единое определение понятия "менеджмент".

Основная проблема здесь заключается в том, что менеджмент рассматривать с различных точек зрения: как явление, как процесс, как как отрасль научных знаний, как искусство, как категорию людей управленческим трудом, или орган управления.

Однако приведем несколько классических определений термина

- 1) **Менеджмент** есть не что иное, как целенаправленное воздействие управления (руководителя, председателя, секретаря) на объект (людей, персонал, машины, станки, оборудование, информацию и др.)
- 2) **Менеджмент** может быть также представлен в форме посту процесса, первый этап которого – планирование, второй – третий – мотивация и четвертый этап – контроль.
- 3) **Менеджмент** – это своеобразная деятельность, пре неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную достижения целей организации.

Менеджмент как система представляет собой совокупность взаимозависимых элементов, таких как люди, информация, структура и т.п.

С научной точки зрения менеджмент представляет собой науку, изучающую проблемы управления.

Основными задачами менеджмента как науки являются: объяснение природы управленческого труда, установление причинно-следственных связей в управленческих процессах, выявление условий, при которых совместный труд людей оказывается наиболее эффективным.

Важность и значимость систематизированных научных знаний об управлении определяется тем, что они позволяют своевременно и качественно управлять текущей деятельностью организации, прогнозировать возможные варианты развития событий и в соответствии с этим разрабатывать стратегию и тактику функционирования, грамотно осуществлять постановку целей и задач.

Нередко менеджмент рассматривают как искусство, которое опирается на лежащие в его основе концепции, законы, принципы и методы. Такой подход основан на том, что любая организация, как объект управленческой деятельности, представляет собой совокупность сложных социально-технических систем, на функционирование которых оказывают влияние многочисленные внешние и внутренние факторы.

Часто понятие менеджмент ассоциируется с людьми, чья работа состоит в координации усилий всего персонала предприятия для достижения целей функционирования. Кроме того, понятием менеджмент может обозначаться аппарат управления современных организаций, не зависимо от их формы собственности и целей деятельности.

Но, так или иначе, понятие "менеджмент" всегда тесно связано с понятием "рыночная экономика". Теория управления достаточно активно развивалась и в советский период, однако эти исследования никоим образом нельзя относить к области менеджмента. Ведь в основе современного менеджмента лежит

положение о целесообразности. Иными словами, все управленческие процессы, происходящие в организации, должны быть направлены на достижение четко определенной цели при минимальных затратах. В условиях командно-административной системы во главу угла ставилась не целесообразность, а цель, для достижения которой часто допускались любые затраты.

2. Основные подходы в менеджменте.

1. Подход с позиции выделения различных школ

Данный подход дает нам возможность, изучив достижения исторических школ, применять их опыт на практике.

2. Системный подход

Этот подход характеризуется как целостная система (предприятия, организации), где в самой системе есть определенное количество подсистем (основное производство, ремонтное хозяйство, транспортное, складское, энергетическое и т. д.). Классически считается, что система будет существовать и эффективно функционировать только тогда, когда все подсистемы самой системы будут эффективно и слаженно работать. Если по каким-либо причинам та или иная подсистема дает сбой, то и вся целостная система будет работать неэффективно.

3. Ситуационный подход

В данном подходе главным моментом является ситуация, в которой находится организация или предприятие, а т. к. предприятием управляют руководители-менеджеры различного уровня, они сталкиваются с различными рыночными ситуациями, в которых нужно принимать четкие, правильные решения. Руководитель-менеджер должен уметь действовать по ситуации. Для этого он должен обладать определенными навыками, т. е.

1) Руководитель должен быть знаком со всеми средствами профессионального управления (изучить различные теории и быть готовым к эффективному их применению в реальных рыночных ситуациях).

положение о целесообразности. Иными словами, все управленческие процессы, происходящие в организации, должны быть направлены на достижение четко определенной цели при минимальных затратах. В условиях командно-административной системы во главу угла ставилась не целесообразность, а цель, для достижения которой часто допускались любые затраты.

2. Основные подходы в менеджменте.

1. Подход с позиции выделения различных школ

Данный подход дает нам возможность, изучив достижения исторических школ, применять их опыт на практике.

2. Системный подход

Этот подход характеризуется как целостная система (предприятия, организации), где в самой системе есть определенное количество подсистем (основное производство, ремонтное хозяйство, транспортное, складское, энергетическое и т. д.). Классически считается, что система будет существовать и эффективно функционировать только тогда, когда все подсистемы самой системы будут эффективно и слаженно работать. Если по каким-либо причинам та или иная подсистема дает сбой, то и вся целостная система будет работать неэффективно.

3. Ситуационный подход

В данном подходе главным моментом является ситуация, в которой находится организация или предприятие, а т. к. предприятием управляют руководители-менеджеры различного уровня, они сталкиваются с различными рыночными ситуациями, в которых нужно принимать четкие, правильные решения. Руководитель-менеджер должен уметь действовать по ситуации. Для этого он должен обладать определенными навыками, т. е.

- 1) Руководитель должен быть знаком со всеми средствами профессионального управления (изучить различные теории и быть готовым к эффективному их применению в реальных рыночных ситуациях).

- 2) Руководитель должен уметь правильно оценивать сложившуюся ситуацию, применять логику, а не действовать сгоряча.
- 3) Руководитель должен помнить, что любая концепция (методика) имеет свою специфику и применима лишь к конкретной ситуации.
- 4) Руководитель должен увязывать конкретные приемы управления для минимизации отрицательного эффекта ситуации.
- 5) Руководитель должен иметь определенный практический опыт для эффективного руководства организацией.

Только учитывая выше перечисленные навыки и приемы, руководитель может эффективно управлять организацией в сложных рыночных условиях.

4. Количественный подход

Количественный подход дает возможность руководителю принимать решение, исходя из определенных математических алгоритмов, где алгоритм помогает руководителю определить наиболее правильный вариант решения.

Сегодня определенные компьютерные программы, такие как МАХ. Помогают руководителю не только в получении полной информации, но и подсказывают оптимальные решения на различных уровнях управления.

5. Процессный подход

Процессный подход состоит из четырех взаимосвязанных процессов .

1. Планирование;
2. Организация;
3. Мотивация;
4. Контроль.

Все они взаимосвязаны друг с другом и имеют циклическую последовательность (рис. 1).

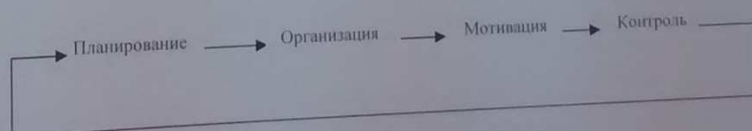


Рис.1

Контрольные вопросы .

1. Приведите основные определения понятия менеджмент .
2. Какие основные задачи решает менеджмент как наука.
3. Какие основные подходы в менеджменте вы знаете.
4. Сущность системного подхода в менеджменте.
5. Сущность ситуационного подхода в менеджменте.
6. Сущность количественного подхода в менеджменте
7. Основные процессы процессного подхода в менеджменте

Тема 2 История развития учения «Менеджмент»

1. Концепции в управлении с точки зрения научных школ.
2. Принципы менеджмента.

1. Концепции в управлении с точки зрения научных школ.

Школа научного управления (1885-1920 гг).

Фредерик Тейлор был первым, кто выделил менеджмент как отдельную отрасль профессиональной деятельности. Существенное достижение этой школы заключалось в систематическом стимулировании работников с целью заинтересованности их в увеличении производительности и объемов производства. При этом предусматривался отдых и перерывы в производстве, а время на выполнение определенных заданий считалось реальным и справедливо определенным. Это предоставляло возможность руководству устанавливать нормы производства и дополнительно платить тем, кто перевыполнял заданный минимум. Ф. Тейлор и его последователи признавали также возможность отбора людей, как физически и интеллектуально отвечали бы выполняемой работе.

Основные принципы Фредерика Тейлора. - Научное изучение каждого отдельного вида трудовой деятельности. Отбор, тренировка и обучение рабочих и менеджеров на основе научных критериев. Сотрудничество администрации с рабочими. Равномерное и справедливое распределение обязанностей. Тейлор

2021 2022 2023

утверждает, что в обязанности руководства входит выбор людей, способных удовлетворить рабочие требования, а затем подготовить и обучить этих людей для работы в конкретном направлении. Подготовка является определяющим моментом для повышения эффективности работы. Тейлор считает, что специализация труда одинаково важна как на управленческом уровне, так и на исполнительном. Фредерик Тейлор создал систему дифференциальной оплаты, согласно которой рабочие получали заработную плату в соответствии с их выработкой. Основным побудительным фактором работающих людей является возможность зарабатывать деньги, увеличивая производительность труда.

Главная идея Тейлора состояла в том, что управление должно стать системой, основанной на определенных научных принципах; должно осуществляться специально разработанными методами и мероприятиями. Следует нормировать и стандартизировать не только технику производства, но и труд, его организацию и управление. Тейлоризм интерпретирует человека как фактор производства и представляет рабочего механическим исполнителем предписанных ему «научно обоснованных инструкций» для достижения целей организации.

Классически – административная школа (1920-1950 г.г).

Родоначальником этой школы считается **Анри Файоль**, французский горный инженер, выдающийся менеджер-практик, один из основоположников теории управления. В отличие от школы научного управления, которая занималась в основном вопросами рациональной организации труда отдельного рабочего и повышением эффективности производства, представители классической школы занялись разработкой подходов к совершенствованию управления организацией в целом.

Целью классической школы было создание универсальных принципов управления. Более точно "универсальные принципы управления", сформулировал А. Файоль, а М. Вебер – разработал "концепцию рациональной бюрократии", характеристиками которой является:

- Высокая степень разделения труда;
- Четкая управленческая иерархия;
- Исчислении правила, стандарты и показатели оценки работы;
- Дух формальной обезличенности (отсутствие симпатий и привилегий относительно отдельных рабочих);
- Подбор кадров в организации за их деловыми профессиональными качествами.

Школа человеческих отношений (1930-1950 г.г).

Возникновение доктрины "человеческих отношений" обычно связывают с именами американских ученых ^{Этон} Э. Мэйо и Ф.Ротлисбергера они известны своими исследованиями в области социологии производственных отношений. "Школа человеческих отношений" стала реализацией новой попытки менеджмента рассматривать каждую промышленную организацию как определенную "социальную систему". Это незаурядное достижение управленческой мысли.

Вообще эта школа возникла в ответ на неспособность предыдущих школ осознать человеческий фактор. Проводились различные опыты, эксперименты, которые давали возможность утверждать, что не всегда хорошая заработная плата или высокое материальное вознаграждение ведут к повышению эффективности труда. Возникал еще один фактор – человеческий. Были сделаны предположения о том, что работник будет эффективно трудиться лишь в том случае, если будут созданы для него нормальные условия труда и что важно отношение к работнику будет благосклонным, доверительным, негрубым, уважительным и т. д. (т. е. не унижающих его честь и достоинство).

Представители школы "человеческих отношений" рекомендовали уделять серьезное внимание изменению неформальной структуры при перестройке формальной структуры организации. Формальный менеджер должен стремиться к тому, чтобы стать и неформальным лидером, завоевав "благосклонности людей".

Школа поведенческих наук (бихевиористская школа) (1930-1950 гг).

Параллельное развитие психологии и социологии, а позже — соционики и усовершенствования методов исследований этих наук значительно усовершенствовали изучение поведения человека на рабочем месте, которое обусловило в 50-ые годы отход от школы человеческих отношений и создание нового направления, которое достало название школы поведенческих наук (бихевиористской школы). Представителями этой школы является **К.Арджирис, Р.Лайкерт, Д.Мак-Грегор, Ф.Герцберг, Честер Бернард**. Представители поведенческой школы пытались оказать помощь работнику в осознании своих собственных возможностей для самого выявления в процессе труда. Исходя из этого, строились концепции школы поведенческих наук относительно управления организациями повышения эффективности использования человеческих ресурсов. По сути представители этой школы были психологами. Они изучали психологические элементы, возникающие в трудовом коллективе. Были исследованы такие элементы, как темперамент человека, характер власти, лидерство, коммуникационная деятельность, а также влияние одного индивидуума на другого. В 60-ые годы поведенческий подход стал чрезвычайно популярным и охватил почти всю сферу управления в экономически развитых странах. Как и предыдущие школы, сторонники этой школы наук считали, что они нашли наиболее эффективный путь решения проблем успешного управления "от эффективности работника - к эффективности организации".

Количественная школа (1950 г. — до настоящего времени).

Основным вкладом количественной школы в менеджменте является обеспечение руководителей информационной базой, необходимой для принятия решений. Представители инженерных наук, статистики, математики, сделали весомый вклад в развитие количественной школы. Существенно влияет на внедрение рекомендаций данной школы и процесс компьютеризации. Большинство методов и средств количественной школы имеют такие характеристики:

- главное внимание сосредоточивается на принятии решения;
- основной конечный результат анализа должен воплощаться в виде управляющего влияния;
- процесс принятия решения является главной составной частью повседневной деятельности руководителей;
- использования формализованных математических моделей, которые позволяют сформировать возможные варианты решения проблемы.

Наиболее известными представителями этой школы является Д. Марч, Г. Смон, Г.Акофф, Д.Вудворд, Д.Тисон, Н.Лоуре. Представители количественной школы считали управление как определенно логический процесс, который можно отобразить с помощью соответствующих математических моделей и на основе этого обеспечить принятие оптимальных управленческих решений. Фактически исследования теоретиков этой школы направлены на разработку количественных методов обоснования управленческих решений (исследование операций).

2. Принципы менеджмента.

Принципы менеджмента — основополагающие идеи и правила поведения руководителей по осуществлению своих управленческих функций.

Эти принципы — отражение объективных закономерностей практики управления. Они определяют требования к конкретной системе, структуре и организации менеджмента. В соответствии с этими требованиями образуются органы управления, устанавливаются взаимоотношения между его уровнями, между организациями и государством, применяются те или иные методы управления.

Основные принципы менеджмента :

1. оптимальное сочетание централизации и децентрализации управления.

Его применение на практике означает, что за высшим уровнем управления закрепляются вопросы стратегического характера, а за низовыми звеньями — оперативное управление. Реализация этого принципа решает проблему

оптимального распределения полномочий при принятии управленческих решений.

Из этого основного принципа вытекают и другие:

2. **принцип умелого использования единоначалия и коллегиальности*** в управлении означает, что каждый работник строго отвечает за свой участок работы, за принятие им на своем уровне решения. Всю полноту ответственности за работу организации несет одно лицо — управляющий, директор, президент корпорации. ^{Но} В то же время к выработке управленческих решений привлекаются руководители разного уровня и разных подразделений, а также исполнители конкретных решений. Этим обеспечивается объективность, большая обоснованность принимаемых решений;

3. **принцип научной обоснованности** управления означает, что управление должно осуществляться на основе применения науки;

4. **принцип плановости** означает, что деятельность организации, как текущая, так и перспективная, должна планироваться;

5. **принцип сочетания прав, обязанностей и ответственности**, т.е. работник должен нести ответственность только за те задачи, которые попадают в сферу предоставленных ему полномочий (прав принимать решения);

6. **принцип демократизации управления**. В современной экономике исполнители обладают высоким профессионализмом, образованием и квалификацией, а также общей культурой и потребностью участвовать в управлении производством. Привлечение персонала к управлению организацией есть реализация данного принципа.

Принципы не есть догма. Вместе с изменением экономической жизни общества и реалий хозяйствования меняются и принципы управления. К концу XX века практика выработала свои принципы:

динамизм формирования и развития инноваций; целенаправленная активация деятельности людей, инновационной предприимчивости; гуманизация процессов

* **каллегиальность** - форма принятия решений, при которой учитывается коллективное мнение.
* **каллегиальность** - принцип управленческих решений (каллегиальность), при котором руководительство осуществляется группой управленческих лиц (каллегиальность). 14

оптимального распределения полномочий при принятии управленческих решений.

Из этого основного принципа вытекают и другие:

2. **принцип умелого использования единоначалия и коллегиальности*** в управлении означает, что каждый работник строго отвечает за свой участок работы, за принятие им на своем уровне решения. Всю полноту ответственности за работу организации несет одно лицо — управляющий, директор, президент корпорации. ^{Но} В то же время к выработке управленческих решений привлекаются руководители разного уровня и разных подразделений, а также исполнители конкретных решений. Этим обеспечивается объективность, большая обоснованность принимаемых решений;

3. **принцип научной обоснованности** управления означает, что управление должно осуществляться на основе применения науки;

4. **принцип плановости** означает, что деятельность организации, как текущая, так и перспективная, должна планироваться;

5. **принцип сочетания прав, обязанностей и ответственности**, т.е. работник должен нести ответственность только за те задачи, которые попадают в сферу предоставленных ему полномочий (прав принимать решения);

6. **принцип демократизации управления**. В современной экономике исполнители обладают высоким профессионализмом, образованием и квалификацией, а также общей культурой и потребностью участвовать в управлении производством. Привлечение персонала к управлению организацией есть реализация данного принципа.

Принципы не есть догма. Вместе с изменением экономической жизни общества и реалий хозяйствования меняются и принципы управления. К концу XX века практика выработала свои принципы:

динамизм формирования и развития инноваций; целенаправленная активация деятельности людей, инновационной предприимчивости; гуманизация процессов

* **коллегиальность** - форма принятия решений, при которой учитывается коллективное мнение.
* **коллегиальность** - принцип управления, при котором руководство осуществляется группой специалистов (кабинетом), как

труда; ориентация менеджмента не на процессы деятельности, а на конечные результаты; самоконтроль качества труда, продуктов и процессов деятельности в системе менеджмента; качество работы и продукции обеспечивается принципом добровольности, саморазвития и взаиморазвития, групповой деятельности, деловой активности, массового новаторства и творческого поиска; эффективность менеджмента обеспечивается соединением воедино факторов производства: капитала, информации, материалов, людей и организаций, самым главным из которых является человек; человек не только средство для достижения цели, он сам — цель менеджмента.

Контрольные вопросы.

1. Перечислите основные исторические концепции в менеджменте.
2. Сущность и представители школы научного управления.
3. Сущность и достижения классическо – административной школы менеджмента.
4. Сущность и содержание исследований школы человеческих отношений.
5. Содержание достижений школы поведенческих наук.
6. Основные достижения количественной школы.
7. Сущность и значение принципов менеджмента.
8. Основные принципы менеджмента их содержание.

Тема 3 . Организация как объект современного менеджмента.

- 1. Организация как система управления.**
- 2. Внешняя и внутренняя среда организации.**
- 3. Организационные структуры предприятий.**

1. Организация как система управления.

Организация в менеджменте - это объединение людей, совместно реализующих некоторую программу или достигающих определенной цели и действующих на основе определенных процедур и правил. В общем смысле под организацией имеют в виду способы упорядочения и регулирования

дое из которых несет персональную ответственность за определенную сферу деятельности.

действий отдельных индивидов и социальных групп. В узком смысле под организацией понимают относительно автономную группу людей, ориентированную на достижение некоторой заранее определенной цели, реализация которой требует совместных координированных действий.

Организация как система управления - одно из ключевых понятий теории организации, которое связано с:

- целями;
- функциями;
- процессом управления;
- квалификацией менеджеров;
- распределением полномочий для достижения определенных целей.

В рамках этой системы протекает весь управленческий процесс, в котором участвуют менеджеры всех уровней, категорий и профессиональных специализаций. Организация построена для того, чтобы все протекающие в ней процессы осуществлялись своевременно и качественно. Отсюда то внимание, которое уделяют ей руководители организаций и специалисты, стремящиеся к непрерывному совершенствованию, развитию как системы в целом, так и ее отдельных составляющих.

Система - совокупность элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которая образует некоторую целостность, единство. Среди ее основных признаков следует назвать: множественность элементов, целостность и единство между ними, наличие определенной структуры. Вместе с тем система имеет свойства, отличные от свойств своих элементов. Всякая система имеет входное воздействие, структуру обработки входного воздействия, конечные результаты и обратную связь. Выделяют системы материальные и абстрактные, статичные и динамичные, органические и неорганические, открытые и закрытые, и т. д. в зависимости от оснований классификации систем.

Управление - это процесс воздействия на систему с целью поддержания заданного положения или перевода ее в новое состояние.

2. Внешняя и внутренняя среда организации.

1. Внутренняя среда в организации

Любая организация состоит из так называемых внутренних переменных, которые являются общими для всех организаций по определению, но различными по содержанию. Перечислим внутренние переменные это - цель, структура, задача, технология, персонал.

Цель - конечное состояние или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе. Не всегда цели у предприятий одинаковые. Некоторые организации (некоммерческие) целью своей деятельности видят в служении обществу и минимизации затрат на свою деятельность, тогда как организации и предприятия функционирующие в сфере бизнеса стремятся максимизировать прибыль через выпуск различных товаров и услуг.

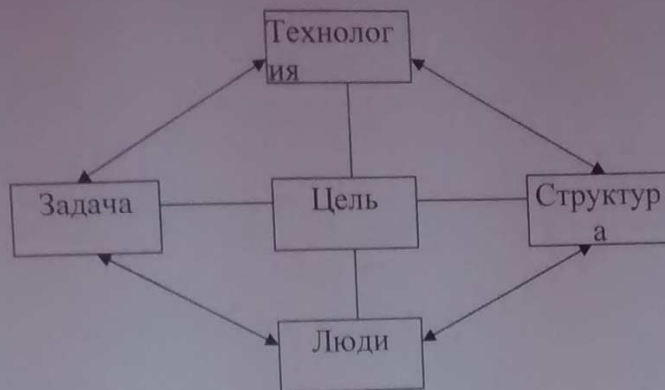
Структура организации – логическая взаимосвязь различных уровней управления и функциональных областей, которая позволяет наиболее эффективно управлять и достигать целей организации.

Задача – предписанная работа или серия работ, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки. С технической точки зрения задачи предписываются не человеку, а должности, на которой он находится.

Технология – средство преобразования сырья в искомые продукты и услуги. Обычно задача и технология тесно связаны друг с другом, так как в выполнение определенной задачи, предполагается соответствующая технология.

Люди (персонал). В соответствии с квалификацией и полученной специальностью, опытом и уровнем подготовки люди занимают те или иные должности в организации. Персонал является неотъемлемым, ключевым элементом в организации. (рис. 4).

Рис. 4



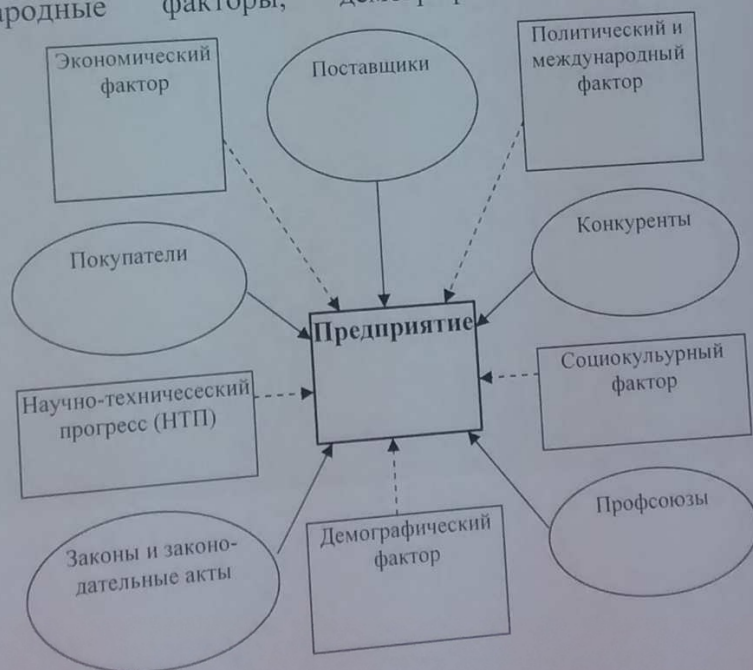
Внутренняя среда в организации

2. Внешняя среда в организации

Внешняя среда состоит из 2-х подсистем:

- 1) Среда прямого воздействия;
- 2) Среда косвенного воздействия.

К среде прямого воздействия относят такие составляющие как поставщики, покупатели, конкуренты, законы и законодательные акты, профсоюзы. К среде косвенного воздействия относятся экономические факторы, научно-технический прогресс (НТП), социо-культурные факторы, политические и международные факторы, демографический фактор (рис. 5)



—> Прямые факторы

- - -> Косвенные факторы

3. Организационные структуры предприятий.

Организовать, значит построить некую организационную структуру, где каждая должность имеет логическую взаимосвязь, как по вертикали, так и по горизонтали. Каждая должность характеризуется присущей ей правами, обязанностями и ответственностью.

На организационную структуру предприятия или организации влияют следующие факторы:

- 1) характер производства (поточное, массовое, серийное);
- 2) тип производства (его отраслевая принадлежность);
- 3) объем выпуска продукции;
- 4) масштабы производства;
- 5) отношение предприятия к форме реализации товара.

Организационная структура в ходе производственной деятельности может иметь различное построение и меняться в зависимости от решения руководства об ее изменении.

Существует 2 основных типа структур, взаимно дополняющих друг друга:

- 1) организационная структура;
- 2) производственная структура.

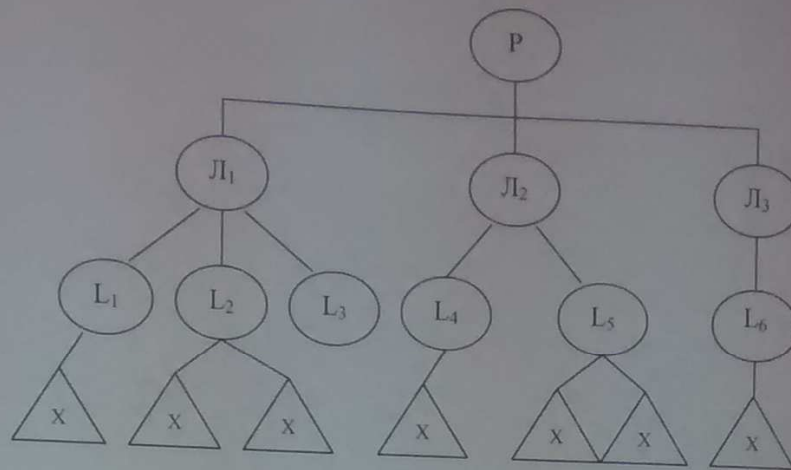
Организационная структура показывает нам количество должностей, их соподчиненность в аппарате управления.

Производственная структура всецело зависит от масштабов и объема производства. Она показывает состав, размещение (расположение) основных производственных фондов (зданий, сооружений и т. д.).

Виды организационных структур

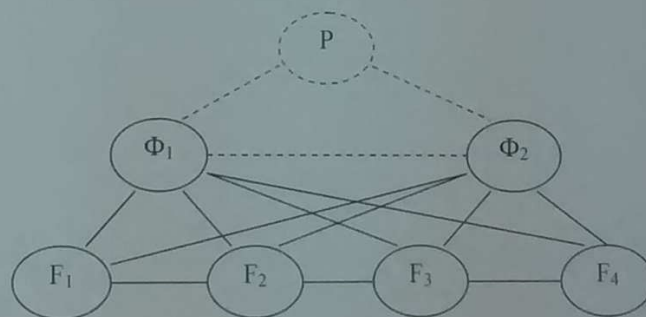
Линейная структура характерна для малых и средних предприятий. В ее основу положен принцип единоначалия, т. е. руководитель отдает приказы и распоряжения нижестоящим подразделениям, где в точности выполняются данные указания. Подчинение происходит сверху вниз, и после выполнения подается отчет о выполнении задания. Данная структура имеет следующий вид (рис. 6).

Рис. 6

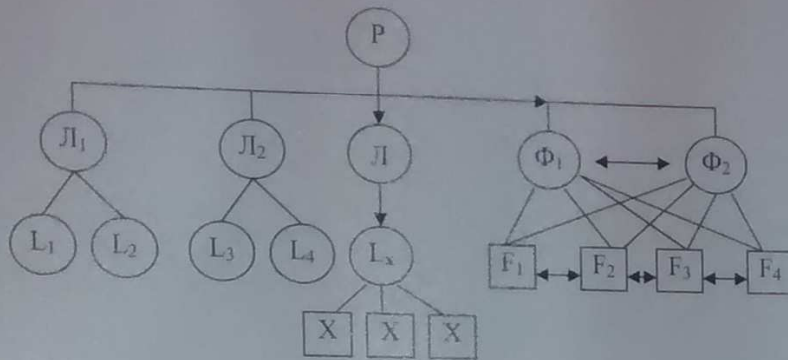


Функциональная структура. В ее основу положен принцип коллегиальности, т. е. исполнители являются друг для друга коллегами и иногда имеют нескольких непосредственных руководителей. Эта структура в чистом виде практически не выражена и применяется совместно с линейной, либо с любой другой структурой (рис. 7).

Рис. 7



Линейно-функциональная структура представляет собой комбинацию 2-х структур: линейной и функциональной. Обычно по вертикали идет жесткое распределение в соответствии с линейной структурой, а по горизонтали идет управление в соответствии с функциональной. Она характерна для крупных предприятий при большой номенклатуре выпускаемой продукции. (рис. 8).



Матричная структура характерна для очень крупных организаций, применяется преимущественно в аэрокосмической области. Обычно в эти структуры входят различные мелкие, средние и крупные предприятия, полностью самостоятельные, но работающие по определенным проектам или темам, каждое из этих подразделений имеет свою цель и стремится ее выполнить заранее установленным способом и в заранее оговоренные сроки. Обычно по вертикали строится подчинение в соответствии с линейной, а по горизонтали – в соответствии с программноцелевой (рис. 9).

Рис. 9

