КЭИ КНЭУ

КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА

по дисциплине:

«Управление потенциалом современного предприятия»

Студента \_\_\_\_\_\_\_ курса

Факультета\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

ЗФО, группы \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

СИМФЕРОПОЛЬ, 2007

План

1. Формирование конкурентных преимуществ объектов на основе их ценностей

2. Современный подход к управлению предприятием

3. Функциональный принцип структуризации предприятия

4. Что означает понятие

А) территориальная структура фирмы

Б) межфирменная конкуренция

5. Методика стоимостной оценки информационного потенциала предприятия

Список использованных источников

Приложения

1. **Формирование конкурентных преимуществ объектов на основе их ценностей**

Ответ. Непременным условием функционирования рынка является наличие конкуренции. **Под** **конкуренцией***(лат.* concurrentia, *от лат,* concurrere *сталкиваться, сшибаться)* понимается экономическое соперничество между различными производителями (потре­бителями) на рынке за наиболее выгодные условия производства и реализации (приобретения) товаров (услуг).

Классическими работами анализа конкуренции в бизнесе считаются работы профессора Гарвардской школы бизнеса Майкла Портера. Он утверждает, что суть конкуренции в любой сфере экономики характеризуется взаимодействием 5 основных сил (рис.1.) .

Конкуренты в отрасли

Конкуренция между действующими фирмами

Потенциальные конкуренты

Заменители

Поставщики

Клиенты

Угроза прихода новых конкурентов

Угроза товарозаменителей

Способность поставщиков торговаться

Способность клиентов торговаться

Рисунок 1. Концепция конкуренции по М. Портеру

На рис. 1. изображены пять конкурентных сил, определяющих привлекательность отрасли и позиции данной фирмы в конкурентной борьбе в этой отрасли, а именно:

1. Появление новых конкурентов.
2. Угроза замены данного продукта новыми продуктами.
3. Сила позиции поставщиков.
4. Сила позиции покупателей.
5. Конкуренция среди произ­водителей в самой отрасли [56].

«Значение каждой из пяти сил меняется от бизнеса к бизнесу и в конечном счете определяет его прибыльность. В тех случаях, когда действия этих сил складываются благоприятно... многочисленные конкуренты могут получать высокие прибыли от вложенного капитала. В бизнесах, где одна или несколько сил действуют неблагоприятно далеко не всем фирмам удается долго хранить высокие прибыли. Пять сил конкуренции определяют прибыльность бизнеса по тому, как они влияют на цены, которые могут диктовать фирмы, на расходы, что им приходится нести, и на размеры капиталовложений, необходимые для того, чтобы конкурировать в этой отрасли».

Любое нововведение, что дает организации реальное увеличение успеха на рынке, — это конкурентное преимущество.

Организации добиваются конкурентного преимущества, находя способы конкуренции в своей отрасли и выходя с ними на рынок, что можно назвать одним словом — «нововведение».

Нововведение в широком значении включает и улучшение технологии, и усовершенствования способов и методов ведения дел. Нововведение может выражаться в изменении товара или производственного процесса, новых подходах к маркетингу, новых путях распространения товара, новых концепциях сферы конкуренции и т.д.

К наиболее типичным источникам получения конкурентных преимуществ принадлежат:

• новые технологии;

• изменения структуры и стоимости отдельных элементов в технологической цепочке производства и реализации товара;

• новые запросы потребителей;

• появление нового сегмента рынка;

• изменения «правил игры» на рынке.

Особенный источник — информация о своем бизнесе плюс профессиональные навыки, что позволяют добывать и обрабатывать подобную информацию так, что конечным продуктом обработки оказывается реальное конкурентное преимущество.

Конкурентные преимущества на основе лишь уровня расходов, как правило, не так стойкие, как преимущества на основе дифференциации. Например, дешевая рабочая сила принадлежит к преимуществу низкого ранга.

Конкурентные преимущества более высокого уровня или порядка, такие как патентованная технология, дифференциация на основе уникальных товаров или услуг, репутация организации, основанная на усиленной маркетинговой деятельности, тесные связи с клиентами, можно удерживать более длительное время.

Как правило, достижение преимуществ высокого порядка становится возможным при условии долгосрочных и интенсивных капиталовложений в производственные мощности, в специализированную учебу персонала, в проведение НДДКР, а также инвестиций в маркетинг.

**2**. **Современный подход к управлению предприятием**

Управление организацией, фирмой, производством в наше динамичное время представляет собой сложную работу, которую нельзя выполнить успешно, руководствуясь простыми сухими заученными формулами.

При всём многообразии управленческой деятельности можно выделить четыре взаимосвязанных функции управления: планирование, организация, мотивация и контроль. Эти функции объединены связующими процессами – коммуникацией (общение, обмен информации) и принятием решений.

Рассмотрим классические модели управления, разработанные и признанные теоретиками и практиками менеджмента на сегодняшний день.

Теория общих систем. Термин "теория общих систем" был выдвинут Людвигом фон Берталанфи (1901 — 1972) на семинаре в Чикагском университете в 1937 г. Берталанфи вышел за пределы просто физических явлений жизни. Он поставил задачу разработать системный теоретический каркас для описания любых отношений, существующих в реальном мире. По его мнению, соответствующие знания (научные дисциплины) имеют сходные черты, которые, могут быть представлены в виде "модели общей системы".

Результатом его поисков явилось выявление свойственных всем наукам черт. Таковыми были названы: 1) изучение целого или "организма "; 2)понимание организма как устойчивого состояния его составных частей; 3) все части организма (системы) "открыты " влиянию своего окружения и в свою очередь влияют на окружение.

Американский ученый Норберт Винер (1894 — 1964) показала, что все системы управления могут быть сформированы так, чтобы контролировать себя с помощью коммуникаций, предоставляющих информацию и позволяющих организму приспосабливаться к своему окружению. Управление стало рассматриваться не как одномерное, а как многоплановое, комплексное и динамичное явление, призванное обеспечив взаимосвязь внутренней среды организации с ее внешним окружением.

Концепция управления по целям. Одним из наиболее последовательных предста­вителей системного подхода можно считать выдающегося теоретика современности в области управления Питера Друкера. Одним из самых известных положений, выдвинутых Друкером, является его концепция управления по целям. Она стала революционным начинанием в управлении, поскольку в 50-х годах, когда Друкер выдвинул эту концепцию, внимание менеджеров в основном было сконцентрировано на функциях и процессе. Идея Друкера о том, что управление должно начинаться с выработки целей и потом переходить к определению функций, системы взаимодействия и процесса, в корне перевернула логику управления, принятую со времен А. Файоля.

Друкер считал, что главная задача менедж­мента — делать труд людей производительным. По мнению Друкера, менеджер должен заботиться о достижении экономических целей и о клиентах, а не о создании "радости для рабочих". В наше время многие ее положения находят применение в практике "социального партнерства".

Модель «Маккинси 7С». В 1980-е годы одной из наиболее популярных теорий в рамках системного подхода стала концепция "7С". Она разработана двумя парами исследователей, сотрудничавших с консультацион­ной фирмой "Маккинси", поэтому иногда в литературе называется моделью "Маккинси 7С". Первую пару составили Томас Питере и Роберт Уотерман — авторы известной книги "В поисках эффективного управления и вторую пару — Ричард Паскаль и Энтони Атос, авторы не менее известной работы "Искусство японского управления: пособие для американских управляющих".Исследования данных специалистов в области управления привели их к выводу, что эффективная организация формируется на базе семи взаимосвязанных составляющих, изменение каждой из которых требует соответствующего изменения остальных шести. Так как по-английски название всех этих составляющих начинается на "5", эта концепция (модель) получила название 7С. Ее ключевыми составляющими являются:

- стратегия — планы и направления действия, определяющие распределение ресурсов, фиксирую­щие обязательства по осуществлению определенных действий во времени для достижения поставленных целей;

- структура — внутренняя композиция организации, отражающая ее расчленение на подразделения, иерархическую субординацию этих подразделений в распределении власти между собой;

- системы — процедуры и рутинные процессы, протекающие в организации;

- штат — важные группы кадров, существующие в организации, охарактеризованные по возрасту, полу, образованию и т.п.;

- стиль — способ, каким руководители управляют организацией; сюда же относится организационная структура;

- сумма навыков — отличительные возможности ключевых фигур в организации;

- совместные ценности — смысл и содержание основных направлений деятельности, которые организация доводит до своих членов.

В соответствии с данной концепцией, только те организации могут эффективно функционировать и развиваться, в которых менеджеры могут обеспечивать гармоническое состояние системы, состоящую из данных семи компонентов.

Концепция стратегического управления. Данная концепция включает несколько элементов. Прежде всего к ним относится система целей, включающая миссию, общеорганизационные и специфические цели. Другой элемент стратегии — приоритеты, т.е. ведущие принципы распределения ресурсов. Последние можно в первую очередь направлять на решение наиболее важных и насущных для организации проблем; можно выделять пропорционально потребностям, а в идеале — в полном соответствии с ними; их можно предоставлять всем подразделениям поровну, если они близки по размерам и занимаются сходными видами деятельности. Третьим элементом стратегии являются правила осуществления управленческих действий, например оценка работы персонала, регламентация внутренних отношений, выполнение различных специальных операций, контактов с внешней средой.

Обычно организация имеет не одну, а несколько стратегий. Главная из них — генеральная стратегия, отражающая способы осуществления миссии организации. Для особых случаев разрабатываются специальные стратегии, например стратегия поведения в случае приближения банкротства. Однако основными рабочими стратегиями являются так называемые функциональные, которые отражают пути достижения специфических целей организации, стоящих перед ее отдельными подразделе­ниями и службами.

Каждая функциональная стратегия имеет определенный объект, на который она направлена. Если объект представляет собой нечто целое, не разделенное на отдельные части, то говорят о концентрированной стратегии. Если такое разделение существует и в задачу стратегии входит обеспечение независимого развития отдельных частей объекта на основе сохранения взаимопомощи и взаимоподдержки, речь идет о диверсифицированной стратегии.

По мнению одного из ведущих исследователей данной проблематики шведского исследователя и консультанта в сфере стратегического менеджмента, профессора Стокгольмского университета Бенгта Карлофа существует ряд основных факторов, которые влияют на стратегию любой организации и придают ей специфические свойства: миссия организации, конкурентные преимущества, организационные факторы, размеры ресурсов, потенциал развития, культура и компетентность управления].

Кроме моментов, перечисляемых Карлофом, на стратегию влияет также степень рискованности деятельности организации, уровень подготовки и опыта кадров, зависимость организации от внешней среды и от ранее принятых на себя обязательств. Процессы, в которых участвует организация, разделяются на две группы: процессы функционирования и процессы развития. Аналогичный подход может быть применен и к стратегии.

Теория Макрегора Американский ученый Макгрегор открыл, что модели "человеческих отношений" неадекватны реальной организационной жизни. Он также открыл, что понимание менеджером природы человека и поведения человека очень важны при выборе стиля действий менеджера. От этого понимания, которое Макгрегор представил в виде двух теорий «Х» и «Y», зависят методы управления, которыми будет пользоваться менеджер.

Учение Макгрегора представляло "интеграцию индивидуальных и организационных целей", которая вела к гармонии интересов организации и каждого ее члена. Принятие менеджерами положений теории " У" практически означало бы, по мнению Макгрегора, улучшение существующей производственной политики. Ее "архитекторы" должны мыслить не крайностями, а делать выборочные предположения.

Японский менеджмент (теория Оучи) Еще при обсуждении теорий «Х» и «Y» у Макгрегора возникла идея о существовании некой отличной от них теории "Z". Она должна была дополнить теорию "Y". Теория "Z", по сути, знаменовала попытку приспособить опыт японского управления к конкретным условиям американского предпринима­тельства и представляла собой универсальное описание управления Японская модель менеджмента основывается на тезисе "мы все одна семья", поэтому самая важная задача японских менеджеров — установить нормальные отношения с работниками, сформировать понимание единства рабочих и менеджеров. Компании, которым удавалось это сделать, достигали наибольшего успеха. Японцы называют организацию "ута", что означает "дом, семья", и убеждены, что можно изменить мировоззрение, фамилию, имя, но никогда нельзя изменить фирме. Практика показывает, что люди, длительное время работающие вместе, создают атмосферу самомотивации и саморегулирования. Управление при этом имеет в основном рекомендательный характер, в этих условиях не следует слишком четко определять круг обязанностей каждого, потому что каждый готов делать то, что необходимо. Японская система управления стремится усилить отождествление работника с фирмой, доводя его до степени жертвенности во имя интересов фирмы: служащие японских компаний редко пользуются днем отдыха или выходным днем, безоговорочно выполняют сверхурочную работу, не используют полностью оплачиваемый отпуск, полагая, что в противном случае они будут демонстрировать недостаточную преданность компании. Важнейшей составной частью японского менедж­мента является система пожизненного (или долгосроч­ного) найма и трудового стажа. Продвижение по службе в Японии прежде всего зависит от возраста и стажа, а потом уже учитываются все остальные качества. Служащий, перешедший в другую компанию, лишается трудового стажа и начинает все сначала. Для японского менеджера обязательным является каждодневное присутствие на производстве, постоянное общение с людьми, решение всех возникающих проблем на месте. На все жалобы со стороны служащих, как правило, следует немедленная реакция руководства. Все изложенное выше и объясняет успехи системы японского менеджмента. На основе этих положений Оучи предложил свою концепцию управления любой организацией. Ее исходным пунктом было положение, что человек — это основа организации и от него в первую очередь зависит успех ее функционирования.

Оучи сформулировал основные положения и правила управления людьми, опираясь на которые можно добиться эффективной работы организации. Эти положения и правила представляют основополагающие идеи теории "Z" и в сжатом виде сводятся к следующему:

- долгосрочный наем кадров;

- групповое принятие решений;

- индивидуальная ответственность;

- неторопливая оценка и постепенное продвижение кадров;

- неформальный контроль четкими и вместе с тем ненормативными методами;

- неспециализированная карьера;

- всесторонняя забота о работниках.

Таким образом, все рассмотренные концепции представляли собой новаторское, новое представления о менеджменте, его целях и задачах, взаимозависимости компонентов построения системы управления, правилах подчиненности или их отсутствии, гуманизации подхода к производственным отношениям. Каждая из этих теорий обогатила науку, продвинула ее на новый качественный уровень и вооружила управленцев видением построения системы бизнеса.

**3. Функциональный принцип структуризации предприятия**

Ответ. Обычно, организационная структура управления на предприятии строится по принципу подчинения нижестоящего органа вышестоящему. Например, руководители цеховой лаборатории или цеховой бухгалтерии подчиняются соответственно руководству центральной заводской лаборатории и главному бухгалтеру предприятия. Функциональная и предметная специализация и кооперация труда в той же мере присуща системе управления, как и производству.

По признаку функционального разделения труда создаются отделы материально-технического обеспечения предприятия, маркетинга и сбыта продукции, финансов, планирования, бухгалтерского учета и отчетности, управления техническим развитием производства. На крупных и диверсификационных предприятиях создаются, помимо того, предметно-специализированные органы для управления производством отдельных видов продукции или управления специализированными цехами.

Вычислительные центры относятся к системе управления, но одновременно выполняют различные инженерные и аналитические расчеты. По мере развития техники и накопления массива информации вычислительные центры на некоторых предприятиях начинают занимать доминирующее положение в системе управления.

Суть управления состоит в сборе, переработке, хранении и выдачи информации в виде программ, планов, распоряжений, нормативов, заданий, в которых содержится подробная информация о правках и обязанностях исполнителей, их задачах, необходимых технических, экономических и социальных ограничениях.

Внутренняя структура органов управления носит в основном ступенчатый характер - главным образом на крупных и средних предприятиях.

Функция - это круг деятельности и обязанностей отдельного лица или органа управления, предоставляющих часть обшей системы. В управлении различают профессионально-отраслевые и структурно-пространственные по объектные функции. К профессионально-отраслевым, которые основаны на профессиональном разделении труда и охватывают род деятельности персонала системы управления, относятся: планово-экономическая, учетно-статистическая, коммерческая, инженерно-технологическая, расчетно-аналитическая, оперативно-роизводственная, кадровая и другие функции.

Структурно-пространственные функции управления основаны на разделении обязанностей руководителей и специалистов по группам цехов, отделов, филиалов. К ним относятся управление группой цехов (основных, вспомогательных), руководство отдельными цехами, участками, бригадами.

На предприятиях в одинаковой мере применяются оба вида функций органов управления. Они закрепляются за отдельными лицами или органами на основе устава предприятия и конкретных положений о деятельности данного лица или органа.

Возглавляет администрацию предприятия директор (генеральный директор). Он назначается владельцем предприятия. Директор действует от имени предприятия, представляет его во всех хозяйственных и государственных учреждениях. В соответствии с законодательством и уставом предприятия он издает приказы, осуществляет наем и увольнение работников, накладывает на них взыскания или определяет меры поощрения за хорошую работу. Директор распоряжается имуществом предприятия, заключает договоры со сторонними организациями, выдает от своего имени доверенности другим лицам, открывает в банках расчетный счет и распоряжается денежными средствами на счетах.

Часть своих полномочий директор передает своим заместителям: по производству, коммерческим и финансовым вопросам, инженерно-техническим вопросам, кадрам и быту персонала. На особо крупных предприятиях функции заместителя директора по какому-либо вопросу выполняют 2-3 человека.

На средних и малых предприятиях, наоборот, функции заместителей игнорируют, и у директора часто имеется лишь один заместитель.

Вместе с тем ни директор, ни его заместители, как правило, не самолично исполняют возложенные на них обязанности, а с помощью специалистов, имеющихся в группах специализированных отделов, цехов, лабораторий, бюро.

Заместителю директора по производству функционально подчинены цехи основного производства, а также планово-производственный и, диспетчерский и транспортный отделы. Подчиненность эта носит не всеобъемлющий, а избирательный, функциональный характер и касается исключительно изготовления и сдачи на склад готовой продукции. Другие стороны работы указанных цехов и отделов - экономическая, кадровая, инженерно-техническая находятся в ведении других заместителей директора.

Планово-производственный отдел (ППО) осуществляет календарное оперативно-производственное планирования производства. На основе заказов потребителей и общего текущего плана производства ППО разрабатывает в натуральных показателях месячные, декадные, суточные, сменные и часовые планы и графики запуска в производство и выпуска готовой продукции. Планы и графики составляются по отдельным цехам, а внутри цехов - по участкам, бригадам и рабочим местам. ППО контролирует выполнение планов.

Диспетчерский отдел осуществляет оперативное регулирование хода производства на предприятии: организует устранение сбоев режима работы, добивается равномерности загрузки мощностей предприятия, докладывает руководству предприятия о ходе выполнения заданий цехами и производственными участками.

В обязанности транспортного отдела входит организация перевозки грузов внутри предприятия и за его пределами.

Заместителю директора по коммерческим и финансовым вопросам подчинены плановый, финансовый отделы, отдел маркетинга и сбыта, материально-технического обеспечения, нормирования труда и заработной платы, а также бухгалтерия, экономическая лаборатория, сметно-финансовый отдел.

Плановый отдел разрабатывает комплексные долгосрочные и текущие планы деятельности предприятия, включая производство, кадры, финансы, техническое развитие, капитальное строительство; определяет экономическую эффективность производства и капитальных вложений; организует анализ хозяйственной деятельности предприятия и его звеньев.

Финансовый отдел управляет финансовыми операциями предприятия, разрабатывает планы его доходов и расходов, контролирует поступление на расчетный счет денежных средств и порядок их расходования, обеспечивает получение кредитов и выплату налогов в бюджет.

Отдел маркетинга и сбыта исследует рынки сбыта, заключает договоры на поставку продукции и осуществляет ее Доставку потребителям.

Отдел материально-технического обеспечения находит и определяет поставщиков ресурсов, необходимых предприятию: сырья, материалов, комплектующих изделий, инструментов, оборудования; заключает договоры с поставщиками; организует доставку ресурсов на склад предприятия; обеспечивает их хранение и выдачу цехам по их требованиям.

Отдел нормирования труда и заработной платы разрабатывает порядок нормирования труда персонала и осуществляет его, устанавливает по согласованию с директором и представителями трудового коллектива систему и Уровень оплаты труда, ведет работу по совершенствованию организации труда, следит за соблюдением законов о труде.

Бухгалтерия учитывает поступление и расходование материальных и финансовых ресурсов на предприятии, рабочей силы; готовит отчеты о деятельности предприятия и поставляет их руководителям предприятий, а также государственным и местным хозяйственным органам.

Заместителю директора по инженерно-техническим вопросам подчинены проектно-конструкторский, технологический отделы, отдел технического контроля, главного механика, главного энергетика, лаборатории. Следует подчеркнуть, что указанные технические отделы и лаборатории лишь условно можно отнести к органам управления. В их задачу входит главным образом инженерно-техническое обслуживание предприятия.

Проектно-конструкторский отдел разрабатывает новые конструкции и рецептуры новых материалов, выпуск которых осваивает предприятие; ведет учет недостатков качества выпускаемой продукции и разрабатывает меры по их устранению; принимает меры к снижению себестоимости выпускаемой продукции.

Технологический отдел разрабатывает технологию производства новых изделий и вносит усовершенствования в Действующее производство; контролирует соблюдение цехами технологического режима; принимает меры к повышению качества обработки изделий и снижению затрат на обработку.

Отдел технического контроля осуществляет сплошной контроль качества выпускаемой продукции; контролирую пооперационное качество обработки на рабочих местах; организует входной контроль качества поступающих на предприятие материалов и других изделий; совместно с проектно-конструкторским и технологическим отдела проводит сертификацию выпускаемой продукции.

Отделы главного механика и главного энергетика организуют обслуживание, ремонт и модернизации технологического, энергетического и теплового оборудования; обеспечивают поставки и распределение электрической и тепловой энергии на предприятии; контролируют ее расход.

Отдел кадров обычно подчиняется одному из заместителей (помощников) директора или самому директору. На него возлагаются наем и увольнение работников; регистрация (табельный учет) явки персонала на работу; контроль за соблюдением режима рабочего дня и трудовой дисциплины; обучение кадров; инструктаж по технике безопасности сотрудников.

При отсутствии санитарно-бытового отдела отдел кадров организует медицинское и медико-профилактическая обслуживание персонала, питание на предприятии, принимает меры по улучшению жилищных условий работников, контролирует соблюдение трудового законодательства.

Цех - основное производственное звено предприятия, от работы которого полностью зависит успех или неудач работы всего предприятия. В конечном счете управление предприятием сводится тому, чтобы в заводских цеха» своевременно и качественно выполнялась работа, необходимая для своевременного изготовления конечной продукции, поступающей на рынки сбыта.

Для руководства цехом директор предприятия назначает начальника цеха и его заместителей, в задачу которых входит организация выполнения получаемых от руководителей предприятия производственно-технических заданий.

Первостепенная задача начальника производственного цеха - своевременное и качественное изготовлен» закрепленной за цехом продукции. В то же время начальник цеха и подчиненный ему персонал отвечают за бережное отношение к выделенным цеху ресурсам, соблюдение установленных нормативов расходования сырья, материалов, заработной платы, энергии, техники безопасности, санитарного содержания цеха.

Начальники вспомогательных и обслуживающих цехов организуют бесперебойное обслуживание основных производственных цехов.

Начальник цеха имеет заместителей, один из которых решает вопросы, связанные с экономикой и организацией работы цеха, другой вопросы инженерно-технического обслуживания цеха. По такому же принципу создаются функциональные подразделения цеха: планово-диспетчерское бюро, бухгалтерия, бюро кадров, а также технологическое бюро, служба механика и энергетика.

Функциональные экономические и технические цеховые подразделения, которые административно подчиняются начальнику цеха, а в методологическом и функциональном отношениях - соответствующим отделам предприятие подготавливают оперативную плановую и техническую документацию для цеха, разрабатывают графики работы участков и бригад, ведет учет расходования материальных и трудовых затрат, обеспечивают бесперебойность работы цеха. На крупных предприятиях, где в отдельных цехах сосредоточено до 2-3 тыс. и более персонала, функциональные подразделения по характеру работы и составу специалистов зачастую напоминают отделы предприятия.

Руководители участков (по должности это могут быть начальники участков или мастера) осуществляют главным образом оперативное управление производством и персоналом на подведомственном участке: распределяют производственные задания по бригадам; организуют и контролируют ход выполнения заданий; обеспечивают режим экономии, трудовую и производственную дисциплину на участке; не допускают нарушения норм техники безопасности, инспектируют бригадиров и рабочих по основной работе и техническим вопросам: следят за исправностью оборудования, инструментов, приспособлений.

Бригадиры получают задания от мастера и распределяют их среди рабочих бригады; организуют выполнение заданий. Оказывают профессиональную помощь рабочим; помогают мастеру контролировать и удерживать на должном уровне производственную и трудовую дисциплину в бригаде.

Предприятия могут входить в состав различных концернов, холдингов, ассоциированных и других объединений. В таком случае внутренняя структура предприятия может оставаться неизменной, но функции управления частично меняются, прежде всего в сторону ограничения прав.

Основные структурные формы в практике современного менеджмента это: линейная, функциональная, линейно-функциональная (штабная) и матричная. Каждая из этих структур приводится в графическом виде в Приложении.

**4. Что означает понятие**

А) территориальная структура фирмы

Б) межфирменная конкуренция.

Ответ.

А) Это дочерняя фирма (филиал), которая возглавляется линейным менеджером, несущим полную оперативную ответственность за свои филиалы в определенном географическом районе.

Б) Межфирменная конкуренция означает борьбу фирм за внимание и расположение потребителей.

**5**. **Методика стоимостной оценки информационного потенциала предприятия**

Под производственным информационным потенциалом понимается способность и возможность как отдельных специалистов, так и информационной системы предприятия в целом, воспринимать и преобразовывать поступающую информационную продукцию в управленческие решения.

В современных условиях хозяйствования эффективность управленческой деятельности во многом зависит от уровня информационной культуры руководителей. От умения грамотно работать с информацией во многом зависит конечный результат управленческой деятельности - эффективность и качество трудовых процессов.

Первоначальный информационный потенциал специалистов и навыки работы с информационной продукцией формируется в процессе обучения в специализированных учебных заведениях. Поэтому, в современных условиях хозяйствования, возрастающее значение приобретает подготовка, переподготовка и продолженное образование менеджеров в высших учебных заведениях. Исторически сложились два подхода к организации обучения специалистов высшей квалификации. Первый подход предполагает высокую долю ситуативного информационного потока в учебных программах и ориентирован на формирование узкоспециализированного информационного потенциала менеджера для эффективного руководства предприятием в реальных условиях. Например, это реализуется в системе продолженного образования (повышение квалификации и переподготовка специалистов) или учеба в новых негосударственных учебных заведениях. Второй подход предполагает высокую долю так называемых гуманитарных наук и ориентирован на формирование общего ИП менеджера, напрямую не связанного с конкретным множеством управляющих информационных продуктов. Эти подходы опираются на различные цели существования предприятия, как элемента метасистемы. В первом случае справедливо считается, что экономическая эффективность метасистемы определяется суммой эффективности отдельных предприятий. Во втором случае, также справедливо считается, что экологическое и социальное состояние метасистемы определяется суммарной деятельностью отдельных предприятий.

Противоречие состоит в том, что достижение цели одного предприятия часто осуществляется за счет снижения качества окружающей среды или социального климата. Располагая возможностью широкого выбора вариантов поведения, менеджер оказывает тем большее влияние на экологическую и социальную среду, чем сложнее и опаснее его предприятие.

Оптимальным был бы вариант совмещения этих подходов. Но в полной мере это физически невозможно из-за большого объема информационных продуктов, которые обучающийся должен усвоить.

Перспективным направлением организации эффективной системы ИО является создание производственных информационных служб, в задачи которых входило бы решение таких проблем как: оптимизация информационных функций в системе управления; определение источников информации, необходимых для ИО производства; разработка механизма интегрирования и синтезирования информации, порядка и методов подготовки информации под проблему; принятие мер, обеспечивающих наилучшие возможности использования информационных ресурсов предприятия.

**Список использованных источников**

1. Большой экономический словарь, - М.2004.
2. Такаянаги С., Как работают японские предприятия/Пер. с японского, М: Экономика, 1989;
3. Ильин А.И. Управление предприятием. Мн.: Высшая школа, 2000г;
4. Коротков Э. М. Концепция менеджмента. Учебное пособие. — М.: Дека, 1997;
5. Гончаров В. В. В поисках совершенства управления. — М.: МНИИПУ, 1996;
6. Гительман Л. Д. Преобразующий менеджмент. Лидерам реорганизации и консультантам по управлению. Учебное пособие. — М.: Дело, 1999;
7. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы. М.: Ф и С, 2000 г.

# ПРИЛОЖЕНИЕ

ДИРЕКТОР

Директор по производству

Начальник цеха

Начальник цеха

Начальник цеха

Старший мастер

Старший мастер

Старший мастер

Мастер цеха №4

Мастер цеха №3

Мастер цеха №2

Мастер цеха №5

Мастер цеха №6

Мастер цеха №1

## Рис. 1. Пример линейной организационной структуры управления

#### Приложение

Главный менеджер

Функции управления

Функциональный руководитель А

функция планирования Отдел - плановый

Функциональный руководитель Б

функция организации Отдел - организационный

Исполнители

Исполнители

Исполнители

Исполнители

## Рис. 2. Пример функциональной организационной структуры управления

##### ПРИЛОЖЕНИЕ

Подразделение

Подразделение

Подразделение

Подразделение

Подразделение

Подразделение

Подразделение

Подразделение

Главный управляющий

Технический директор

Директор по управлению запасами

Директор по маркетингу

Юридическая служба

Сектор социологических исследований

Рис. 3. Пример построения линейно-функциональной (штабной) организационной структуры управления

###### Приложение

рмках программно-целевой структуры о горизон­тали) организуется управление программами (проектами, темами).

Исполнители

Заместитель

Руководитель проекта №1

Проект №1

Заместитель

Программа (директор программы)

Исполнители

Снабжение

Сбыт

НИОКР

Производство

По горизонтали

По вертикали

Президент

Акционерное общество

Проект №2

Рис. 4. Пример матричной структуры управления