**МДК.02.01Управление коллективом исполнителей**

**Тема 1.1 Предпринимательская деятельность предприятия**

Тема: 2. Цели и задачи фирмы, ее организационная структура

Целями деятельности фирмы являются удовлетворение общественных потребностей и получение прибыли. Цивилизованные рыночные отношения предполагают разумное сочетание обеих целей, ибо, работая на себя, предприниматель трудится и на общество.

Бизнес – это экономическая деятельность предпринимателей, их искусство и способность получать все большую прибыль, обеспечивать относительно высокий уровень рентабельности. Вместе с тем развитие бизнеса в условиях открытой экономики способствует насыщению потребительского рынка товарами и услугами, выявляет структурную перестройку экономики, стимулирует внедрение научно-технических достижений, способствует всемерному повышению эффективности производства. Все это и составляет важную цель предпринимательства – удовлетворение общественных потребностей.

Фирмы не могут успешно стартовать и существовать в дальнейшем, не обращаясь к долгосрочным перспективам и целям. Приступая к созданию фирмы, предприятия, предприниматель или группа предпринимателей имеют перед собой четкую и ясную цель. Эта цель должна быть подкреплена системой постоянного приобретения заказов на их продукцию или услуги. Намечаемый выпуск продукции или оказание услуг должны быть обеспечены соответствующим капиталом, всеми необходимыми материальными ресурсами, квалифицированными кадрами. Все эти вопросы необходимо достаточно подробно отразить в основном документе фирмы – бизнес-плане. Ясно сформулированная цель необходима так же, как основа выработки критерия оценки текущего положения дел. Наличие цели позволяет строить базу сравнения и рассматривать ценность текущих контрактов и обязательств, решений об инвестициях и инновациях с точки зрения их соответствия долгосрочным перспективам.

Существенным качеством современного предприятия, фирмы является способность гибко реагировать на изменение экономической ситуации. Положение фирмы в условиях неопределенности будет тем устойчивее, чем точнее удастся приспособить наступающие изменения к этим целям. Для этого менеджерам и специалистам надо быть компетентными в избранной сфере деятельности, обладать необходимыми чертами характера: целеустремленностью, упорством, готовностью к неудачам, способностью постоянно учиться и делать выводы из своих же ошибок. Надлежит подобрать верных партнеров и соратников и быть готовым к конкурентной борьбе.

Важность наличия у фирмы цели обусловлена также необходимостью придать смысл труду, а следовательно, создать мотивацию и поддерживать заинтересованность в работе персонала фирмы и в первую очередь – наемных менеджеров.

Общая цель фирмы образует фундамент для разработки стратегий по важнейшим функциональным областям деятельности фирмы – маркетингу, производству, финансам, научно-исследовательским и опытно-конструкторским разработкам, управлению персоналом. Соответственно, каждая из областей реализует и свои цели.

Важной задачей предприятия, фирмы является обеспечение стабильного экономического роста. На этом пути приходится преодолевать различные негативные факторы: изменение и падение спроса на продукцию, услуги; сокращение поступления материальных ресурсов; снижение их качества; дефицит квалифицированной рабочей силы; проблемы в системе расчетов и платежей и др. Непосредственная частная задача предприятия фирмы состоит в преобразовании факторов производства, их переработке и выпуске готовой продукции или оказании определенных услуг.

На эффективность деятельности фирмы оказывает большое влияние ее организационная структура, которую можно представить в виде двух субструктур – организационной структуры производства и организационной структуры управления и обслуживания.

Организационная структура производства – это внутрифирменный состав специализированных производственных подразделений, непосредственно выполняющих функции по производству продуктов и услуг потребительского или производственно-технического характера. Ведущую роль в составе производственных подразделений играют основные цеха и производственные участки. Между ними в одном случае могут существовать, а в другом – нет, связи, построенные на принципах технологических отношений. Если таковые присутствуют, то их реализация осуществляется путем согласования экономических отношений.

Производственные подразделения, предназначенные для обслуживания своей продукцией и услугами основных цехов и участков, называются вспомогательными. К ним относятся подразделения по обеспечению тепловой и электрической энергией, по ремонту оборудования, изготовлению инструмента, технологической оснастки и др. Подразделения, обеспечивающие нормальное функционирование всех основных и вспомогательных цехов и участков, называются обслуживающими. К ним можно отнести складское хозяйство, внутрифирменный транспорт, связь. Производственная структура фирмы зависит от вида и объема выпускаемой продукции, форм специализации и характера межфирменной кооперации, форм организации труда на фирме и других факторов.

Организационная структура управления и обслуживания – это состав органов управления фирмой, между которыми распределены управленческие и обслуживающие функции, а также установлены методы их выполнения. Связи здесь построены на принципах координации или субординации и реализуются как вертикальная система правил принятия решений.

Организационная структура фирмы – интегрированный комплекс реальных условий достижения заданных целей, и поэтому ее схема должна отражать и направления хозяйственной деятельности, и состав технического капитала, и кадровый состав, и распределение производства между предприятиями фирмы, и целевую ориентацию сбыта продукции, и многое другое. В организационной структуре фирмы должны быть отражены условия, обеспечивающие не только хозяйственную миссию, но и выработку долгосрочной стратегии достижения целей фирмы, а также образование управленческих механизмов осуществления этой стратегии через систему планов.

Эффективность действующей организационной структуры фирмы определяется результатом ее работы, т. е. прибылью, полученной от реализации товаров и услуг. На этапе же проектирования новой или реорганизации прежней структуры приходится прибегать к критериям второго порядка, которые можно разбить на четыре группы.

Первая группа – критерии статистической эффективности, т. е. показатели эффективности производства. Организационная структура при этом рассматривается в условиях относительно стабильного спроса со стороны постоянного круга потребителей на продукцию, мало изменяющуюся во времени. Как правило, эффект такой структуры тем выше, чем больше реализуется желание получить экономию от увеличения масштабов производства. Удобство применения статистической эффективности в роли основного критерия, характеризующего качество организационной структуры, заключается в возможности использования количественных методов анализа и оптимизации организационной структуры.

Критерии второй группы измеряют организационную структуру с позиции маневренности производства. Следовательно, они оценивают способность фирмы быстро и эффективно изменять параметры производства в рамках выбранного направления деятельности. Организационная структура рассматривается в условиях изменения уровня спроса или действий конкурентов, имеющих для фирмы ряд последствий: снижение цен на товары, падение доли на рынке и обусловленное этим упадком снижение рентабельности капитала. Очевидно, что желание иметь более маневренное производство находится в противоречии с условиями повышения статистической эффективности. Так, если маневренность предполагает создание резерва производственных мощностей, то статистическая эффективность требует сведения их (резервов) к минимуму.

Критерии третьей группы позволяют судить о гибкости фирмы в решении вопросов стратегии или о ее способности реагировать на изменения характера деятельности, а не ее величины. Сфера применения – те направления предпринимательской деятельности, в которых происходит быстрое устаревание изделий, изменение технологий, появляются новые возможности, связанные с выходом на международные рынки, но также имеет место сильная подверженность влиянию со стороны правовых ограничений. Типичная реакция на данные обстоятельства проявляется в изменении номенклатуры выпускаемой продукции и рынков, организации филиалов, дочерних фирм либо даже прекращении некоторых видов деятельности.

Четвертая группа – критерии динамики структуры, которые также позволяют оценивать способность фирмы изменять свои организационные формы, приспосабливать организационную структуру к существующим условиям. В идеальном варианте способность к изменениям должна быть заложена в самой природе структуры. В этом случае приспособление будет быстрым и пройдет без снижения эффективности работы фирмы. Как показывает практика, наиболее динамичными являются организационные структуры, в которых в максимальной степени децентрализовано принятие решений по принципу «каждому исполнителю предоставлено право самостоятельно организовывать свою деятельность».

Из перечня возможных вариантов по тому или иному критерию выбирается структура, наиболее пригодная для проектируемой организации и ее хозяйственной миссии. Конспект