КУРСОВАЯ РАБОТА

по дисциплине «Менеджмент»

по теме: «Особенности деятельности предприятия на различных стадиях жизненного цикла»

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

1. ПОНЯТИЕ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА

1.1 Основная концепция жизненного цикла предприятия

2.1 Методики изучения жизненного цикла организации

2. ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА РАЗНЫХ СТАДИЯХ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА

2.1 Анализ стадий жизненного цикла

2.2 Стадии становления и роста

2.3 Этап зрелости и спада

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

ВВЕДЕНИЕ

Организации зарождаются, развиваются, добиваются успехов, ослабевают и, в конце концов, прекращают свое существование. Немногие из них существуют бесконечно долго, ни одна не живет без изменений. Новые организации формируются ежедневно. В то же время каждый день сотни организаций ликвидируются навсегда. Умеющие адаптироваться – процветают, негибкие – исчезают. Какие-то организации развиваются быстрее других и делают свое дело лучше, чем другие.

Актуальность работы объясняется тем, что в современном бизнесе преуспевающий менеджер должен четко ориентироваться в окружающем нас мире и своевременно реагировать на складывающуюся ситуацию. Очевидно, что вопросы управления жизненным циклом относятся к стратегическим задачам. Не зная, на какой стадии развития находится предприятие, руководитель предприятия не сможет разработать верную стратегию, не сможет оценить, насколько принятый стиль руководства соответствует этому этапу. Эти знания имеют большую практическую ценность независимо от того, являетесь ли вы менеджером государственного, частного или (в особенности) своего собственного предприятия.

Именно поэтому широко распространено понятие жизненного цикла организации как предсказуемых изменений с определенной последовательностью состояний в течение времени. Применяя понятие жизненного цикла, можно видеть, что существуют отчетливые этапы, через которые проходят организации, и что переходы от одного этапа к другому являются предсказуемыми, а не случайными.

Концепции жизненного цикла уделено довольно большое внимание в литературе, мы рассмотрим литературные источники в главе 1.

Экономисты, как правило, рассматривают предприятие, как субъект хозяйствования, которое в процессе функционирования проходит ряд стадий: создание, рост, зрелость и спад. На этапе роста иногда выделяют детство и юность. Вслед за стадией спада может последовать ликвидация или возрождение в результате реорганизации.

Целью работы является изучение особенностей деятельности предприятия на различных стадиях жизненного цикла.

В нашей работе основное внимание мы уделим особенностям управления организацией в аспекте его экономической эффективности на основании показателей экономической эффективности.

Для достижения цели были поставлены следующие задачи:

* рассмотреть различные взгляды на концепцию жизненного цикла организации;
* подробно проанализировать особенности управленческой деятельности предприятия исходя из оценки эффективности его деятельности на различных стадиях жизненного цикла.

1. ПОНЯТИЕ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА

**1.1 Основная концепция жизненного цикла предприятия**

Жизненный цикл организации непосредственным образом связан с жизненным циклом продукции. Современные концепции жизненного цикла позаимствованы из изучения эволюции товара: замысел и разработка концепции, массовое производство, момент ликвидации средств производства этого товара. Концепции жизненного цикла уделяется большое внимание в литературе по изучению рынка. Жизненный цикл используется для объяснения того, как продукт проходит через этапы рождения, роста, зрелости и упадка. Организации имеют некоторые исключительные характеристики, которые требуют определенной модификации понятия жизненного цикла.

Большинство авторов предлагают следующий вариант деления жизненного цикла организации на соответствующие временные отрезки.

1. Этап предпринимательства. Организация находится в стадии становления, формируется жизненный цикл продукции. Цели являются еще нечеткими, творческий процесс протекает свободно, продвижение к следующему этапу требует стабильного обеспечения ресурсами.

2. Этап коллективности. Развиваются инновационные процессы предыдущего этапа, формируется миссия организации. Коммуникации и структура в рамках организации остаются, в сущности, неформальными. Члены организации затрачивают много времени на развитие механических контактов и демонстрируют высокие обязательства.

З. Этап формализации и управления. Структура организации стабилизируется, вводятся правила, определяются процедуры. Упор делается на эффективность инноваций и стабильность. Органы по выработке и принятию решений становятся ведущими компонентами организации. Возрастает роль высшего руководящего звена организации, процесс принятия решений становится более взвешенным, консервативным. Роли уточнены таким образом, что выбытие тех или иных членов организации не вызывает серьезной опасности.

4. Этап выработки структуры. Организация увеличивает выпуск продукции и расширяет рынок оказания услуг. Руководители выявляют новые возможности развития. Организационная структура становится более комплексной и отработанной. Механизм принятия решений децентрализован.

5. Этап упадка. В результате конкуренции, сокращающегося рынка организация сталкивается с уменьшением спроса на свою продукцию или услуги. Руководители ищут пути удержания рынков и использования новых возможностей. Увеличивается потребность в работниках, особенно наиболее ценных специальностей. Число конфликтов нередко увеличивается. К руководству приходят новые люди, предпринимающие попытки сдержать тенденцию к упадку. Механизм выработки и принятия решений централизован.

**2.1 Методики изучения жизненного цикла организации**

Согласно В. Акулову методологическая основа цикла – теория обретения равновесия комплекса со средой. Методологический принцип, лежащий в основе изучения жизненного цикла экономических организаций состоит в обретении экономическим субъектом динамического равновесия как с внешней средой (здесь и тип ведущей экономической организации, обуславливающий конкретную комбинацию рынка, контрактную систему и отношения внутрифирменной иерархии, и прочие неэкономические составляющие внешней среды, в которой функционирует экономический субъект), так и с внутренней средой организации (параметры, задаваемые менеджерами: фирменная идеология, структура, фирменная стратегия, корпоративная культура, управление персоналом, внутрифирменный учет и финансовые потоки, издержки и т. д.).

Именно динамический характер равновесия делает организационную структуру устойчивой, дает ей возможность существовать во времени и пространстве. Если возникает устойчиво неравновесное состояние, это может означать только одно – процесс разрушения фирмы и ее последующую ликвидацию[[1]](#footnote-1).

Главный вывод, фирма, предприятие, организация – это реально существующее, но преходящее и «смертное» образование, которое функционирует не просто во времени, но в определенных временных рамках. Эти временные рамки могут «сжиматься» и «растягиваться» в зависимости от конкретного временного интервала (периода), в котором существует определенная фирма (от дней и месяцев до десятков и даже сотен лет).

Принципиальной является т.н. «вилка», которая возникает на четвертой фазе.[[2]](#footnote-2) Если фирма работает успешно, то происходит переход в новое качество (укрупнение бизнеса различными способами), если деятельность неуспешна – то переход в фазу отмирания. В финансовом цикле успешная деятельность – это реализация нового инвестиционного проекта (укрупнение масштабов бизнеса), неудачная деятельность – прямой путь в направлении банкротства компании.

Жизненный цикл экономической организации связан с экономическим циклом организации. Исходя из этого, фазы жизненного цикла фирмы можно описывать при помощи динамики объемов производства. Достижение равновесия фирмы – того объема производства, когда прибыль становится максимальной – прямой путь к переходу в новое качество. Нерешение данной проблемы – движение в направлении умирания экономической организации.[[3]](#footnote-3)

Даже самые успешные фирмы, «живущие» долго, не могут похвастаться, что после каждого жизненного цикла они становились крупнее, а их бизнес растёт. Большие компании наиболее устойчивы по сравнению с мелкими, имеющими меньше ресурсов. Периоды, связанные с получением убытков, не являются исключениями в их «жизни». Главное для них – получение прибыли в конечном итоге, т. е. за весь период жизненного цикла (сегодняшние убытки могут быть покрыты предыдущими прибылями и накопленным в предыдущих циклах капиталом).

О. Лавизина в своих работах постаралась осмыслить социальную природу организации и рассмотреть возможности управления жизненным циклом, управляя социальной компонентой организации.

Она предложила концепцию типизации этапов жизненного цикла, опираясь на биологические подходы и выделяя стадии «становления», «развития», «зрелости» и «старости» по критериям освоения организацией своей рыночной ниши (аналогично экологической нише) и уровню «внутривидовой» конкуренции в ней. Подобный подход к проблеме даёт ряд новых объективных критериев, позволяющих идентифицировать стадии эволюции организации. Однако концепция, предложенная О. Лавизиной, не привносит принципиальных изменений в саму парадигму жизненного цикла, согласно которой развитие есть схематическая последовательность состояний организации, разделяемых моментами трансформации, позволяющими выделять различные периоды в её развитии. Другими словами, главный фокус исследования в большинстве трудов, посвящённых жизненным циклам – характер эволюционных изменений, количество стадий, их особенности и продолжительность.

Жизненный цикл организации («онтогенез») отражает ее эволюцию («филогенез») от замысла до исчезновения организации как отдельной сущности. Очевидно, что вопросы управления жизненным циклом относятся к стратегическим задачам. Однако в явном виде эта задача обычно не формулируется. Речь обычно идет либо о развитии организации, либо о реорганизации. Развитие, означает «движение в направлении стадии «развития» или «зрелости», а реорганизация – попытка перейти из стадии «старости» в стадию «развития».

По мнению другой группы учёных теория жизненного цикла организации нуждается сегодня в серьёзном пересмотре с новых системно-интеграционных позиций, позволяющих получить не только ответы на вопросы как и почему эволюционирует организация, но и что в ней претерпевает изменения. По их мнению, понимание организации как системы является аксиомой современной управленческой теории. Однако при разработке эволюционных подходов принцип системности не реализуется в полной мере. Организация в теориях жизненных циклов предстаёт как условно первичный элемент анализа, динамика её внутренней структуры системно не изучается. В настоящее время можно говорить о ряде подходов, целенаправленно исследующих трансформацию отдельных составляющих внутренней среды организации с течением времени. Процессный, и системный подходы к управлению организацией предусматривают, что организация состоит из людей. Например, в процессном подходе каждый процесс управления содержит в себе социальный аспект. Однако люди, составляющие организацию, рассматриваются как необходимые атрибуты или ресурсы процессов. В итоге при разработке концепции управления организацией социальная компонента организации явно рассматривается либо учитывается только в рамках процесса мотивации. Отметим исследования Г. Минцберга, посвященные организационным структурам, модель эволюции организационных способностей К. Кристенсена, концепцию эволюции культуры и лидерства Э. Шейна.

Хмелькова Н.В., Попов Е.В. разработали т.н. модель жизненного цикла организационной рутины: взаимодействие организационных рутин, находящихся на разных стадиях жизненного цикла. С системно-интеграционной точки зрения организационные изменения реализуются как трансформация всей многослойной пирамиды внутренней среды организации в целом, при условии, что каждый уровень имеет собственную скорость преобразований.[[4]](#footnote-4)

2. ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА РАЗНЫХ СТАДИЯХ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА

**2.1 Анализ стадий жизненного цикла**

На каждой стадии жизненного цикла у предприятия возникают конкретные потребности, как финансового, так и нефинансового характера. Многие из них остаются постоянными на протяжении всего жизненного цикла предприятия, но изменения конъюнктуры приводят к модификации большинства из них, соответственно меняются и способы решения финансовых и нефинансовых проблем. Одной из задач настоящей работы является рассмотрение финансовых вопросов, которые больше всего волнуют менеджеров на протяжении всего пути развития предприятия.

Состояние эффективно функционирующего предприятия не возникает само по себе, а, возникнув, не может существовать вечно. Это обусловлено постоянным изменением внешней и внутренней среды фирмы. Предприятие как финансово-экономический механизм имеет определенный жизненный цикл, поскольку всякая система обладает предельными возможностями, ограничивающими ее дальнейшее существование в первоначальном виде, определенным периодом времени. Продолжительность жизненного цикла предприятия для различных стран и отраслей будет разной, тем не менее, характер кривой для всех предприятий одинаков. Кривая жизненного цикла состоит из отдельных участков, каждый из которых описывает зависимость предприятия от внешних и внутренних условий, возникающих в тот или иной отрезок времени.

Задачей руководства предприятия является определение момента проведения комплекса мероприятий по увеличению эффективности его деятельности с учетом организационно-экономических особенностей этапа жизненного цикла.

На всех стадиях жизненного цикла предприятия важна эффективность его деятельности. Эффективность функционирования любого предприятия зависит от его способности приносить необходимую прибыль. Повышение эффективности является решающим материальным фактором реализации высшей и конечной цели производства.

В современной экономической литературе имеется множество различных методик оценки эффективности. Их анализ может способствовать отбору оптимального количества показателей, которые наиболее точно будут отражать эффективность деятельности предприятия. Общая эффективность представлена совокупностью показателей, характеризующих оценку деятельности предприятий на определенном этапе жизненного цикла.[[5]](#footnote-5)

В условиях рыночной экономики, одним из важнейших элементов в системе управления предприятия, является анализ финансово-экономического состояния, поскольку он позволяет выявить проблемные стороны в деятельности предприятия и определить пути их решения.

Для каждого этапа характерен определенный набор финансово-экономических показателей, позволяющих определить эффективность его функционирования.

**2.2 Стадии становления и роста**

Первая стадия – создание предприятия и его становление. О возникновении субъекта хозяйствования свидетельствует факт его регистрации в соответствующих органах исполнительной власти. На этой стадии происходит уточнение сферы деятельности предприятия, определение целей и выбор стратегии деятельности, разработка производственной и организационной структуры предприятия, подбор необходимого персонала, закупка оборудования, сырья, организация производства продукции (услуг) и управления предприятием.[[6]](#footnote-6)

Этап зарождения характеризуется постепенным внедрением на рынок, в это время происходит технико-экономическое становление, накопление активов предприятия. На стадии становления предприятие начинает осуществлять продажу своей продукции или услуг.

Рождение любой организации связано с необходимостью удовлетворения интересов нового покупателя, с поиском и занятием свободной рыночной ниши. Главная цель организации на данной стадии – выживание, что требует от руководства организации таких качеств, как вера в успех, готовность рисковать, неистовая работоспособность. Характерным для стадии рождения является небольшое количество компаньонов. Особое значение на этом этапе должно придаваться всему новому и необычному. Также необходимо определить нишу на рынке, возможности конкурентов, требуемые ресурсы и возможности их получения.

Очень важно отслеживать прогнозные показатели, характерные для фазы зарождения, сравнивать их с фактическими и корректировать их. Особое внимание следует уделять динамике структуры активов. Объемы производства и продаж на этапе зарождения растут медленными темпами. Так как каналы поставки сырья и продажи готовой продукции не отлажены, возникают трудности с производством и со сбытом. К новому предприятию относятся настороженно поставщики, кредиторы, потребители. Спрос мал, затраты на рекламу велики. На этапе зарождения предприятия особое внимание должно уделяться показателям платежеспособности и финансовой устойчивости. Так как в этот период предприятие еще не работает на полную мощность, делать какие-либо выводы по показателям рентабельности или оборачиваемости еще рано. В это время предприятие имеет довольно большую долю заемных средств, поэтому его финансовый риск довольно высок, что порождает требование стабилизировать финансовые показатели.

Становлению предприятия предшествует стадия исследований и разработок (ИиР). В процессе функционирования предприятие обязано поддерживать их на достаточно высоком уровне, если оно намерено идти в ногу со временем и сохранять конкурентоспособность на рынке. Если предприятие собирается расширяться, потребуется еще более высокий уровень исследований и разработок для создания новой продукции или совершенствования уже производимой. На всех стадиях жизненного цикла необходимо очень большое внимание уделять нематериальным активам.

Кроме расходов на ИиР, предприятию необходимы начальные расходы на аренду или покупку нового помещения, оборудования и др. Возможно, потребуется некоторое время для покрытия этих расходов и получения прибыли. Этот период в бизнесе называется «долина смерти», в этот момент бизнес является наиболее уязвимым.

Для вновь создаваемых предприятий особенно важен оборотный капитал. Зачастую весь первоначальный капитал идет на приобретение основных фондов, и, поскольку он пока еще не приносит никакой прибыли, потребуется поддержка в изыскании средств на оборотный капитал.

Важным условием для становления предприятия, как правило, является долевой капитал. С его помощью обеспечивается, по крайней мере, частичное финансирование начальных расходов, связанных с открытием предприятия. Речь идет, прежде всего, о затратах на юридическое оформление документов, организацию бухгалтерского учета, покупку оборудования и текущие расходы. Руководитель начинающего предприятия, его семья или друзья могут вложить свои личные средства, но, как правило, их будет недостаточно, и от него потребуются усилия для привлечения внешнего финансирования.

Одна из типичных проблем, с которыми сталкиваются вновь создаваемые компании – это нежелание финансирующих организаций кредитовать новое предприятие, не имеющее хорошей кредитной репутации, притом, что процент банкротства новых предприятий особенно высок. Требуются определенные гарантии, и, если средства планируется затратить на приобретение материальных ценностей, недвижимости, проблем с гарантиями не будет. Однако если средства будут затрачены на приобретение нематериальных и оборотных активов, получить гарантии будет трудно. Часто долевое участие в капитале недоступно начинающим предприятиям, поскольку сопряжено со значительными рисками, в настоящее время существуют фонды венчурного капитала, которые готовы оказать помощь начинающим предприятиям именно таким способом.

Начинающая компания может оказаться в таком положении, когда она еще не получает кредит от поставщиков, но вынуждена предоставлять кредит своим клиентам с целью привлечения большего числа заказов, что вызывает дополнительные сложности с оборотным капиталом.

Руководители начинающих компаний зачастую неопытны в бизнесе и не имеют опыта работы на конкретном рынке. Более того, как правило, у них отсутствует квалифицированный консультант. Поэтому, для выживания и развития бизнеса на протяжении всего цикла работы предприятия жизненно важным является своевременная и профессиональная консультационная внешняя поддержка. Задача руководства организовать вовремя эту поддержку.

Уровень расходов будет в значительной мере зависеть от видов деятельности предприятия – например, предприятиям обрабатывающей промышленности нужны большие средства для приобретения основных фондов, однако всем предприятиям необходимо соответствующее оборудование.

Основные фонды потребуются для предприятия, находящегося на стадии становления и только начинающего производить продукцию. По мере физического и, главным образом, морального износа основных фондов, потребуется их обновление и, если предприятие развивается, ему необходимо дополнительное оборудование или большие производственные помещения. У предприятия могут быть собственные ресурсы в форме долевого капитала или нераспределенной прибыли, однако, возможно потребуется внешнее финансирование.

Обычные банковские кредиты имеют формальную схему погашения, и, как правило, доступны всем видам предприятий. Для вновь создаваемых предприятий наиболее выгодными будут кредиты с льготным графиком платежей (когда выплата основной части займа производится в течение более длительного срока). Более крупные и развитые предприятия могут воспользоваться кредитами, предоставляемыми по ставкам, привязанным к межбанковским, или в других валютах, что делает эту процедуру более гибкой и удобной. Доступность таких кредитов определяется степенью развития местного финансового рынка.

Альтернативным решением проблемы является лизинг, который может быть использован предприятиями, находящимися на любой стадии развития.

Региональные гранты или займы на развитие иногда могут предоставляться на реализацию специальных проектов, либо в конкретной отрасли промышленности, либо в определенном регионе.

Иногда внутри стадии становления выделяют детство и юность.

Детство – стадия опасная, так как именно в этот период происходит несоизмеримый по сравнению с изменением управленческого потенциала рост организации. На этой стадии большинство вновь образующихся организаций терпят крах из-за неопытности и некомпетентности менеджеров организации. Основной задачей предприятия в этот период является укрепление своих позиций на рынке, при этом особое значение придается усилению конкурентоспособности. Главная цель организации на этой стадии – кратковременный успех и обеспечение бурного роста.

Юность – это период перехода от комплексного менеджмента, осуществляемого небольшой командой единомышленников, к дифференцированному менеджменту с использованием простых форм финансирования, планирования и прогнозирования. Главная цель организации в данный период – обеспечение ускоренного роста и, как правило, полный захват своей части рынка. Стадия юности характеризуется тем, что интуитивная оценка риска руководством организации уже не является достаточной, что заставляет менеджеров прибегать к математическим оценкам возможных потерь в результате действия риска. В данный период организация нуждается в появлении специалистов с узкоспециализированными знаниями.

На стадии роста и расширения деятельности предприятия происходит позиционирование его продукции на рынке, поиск лучших партнеров, завоевание своей доли на рынке, обеспечение рентабельной работы предприятия.

На стадии роста предприятие, как правило, будет находиться в точке появления прибыли, продвигаясь от убыточности к прибыльности. Поэтому предприятие будет искать новые рынки сбыта для старой продукции, либо ее совершенствовать и выходить на новые рынки с целью дальнейшего увеличения прибыли.

Для расширения и дальнейшего развития предприятию потребуются новые основные фонды, для закупки которых придется привлекать дополнительные финансовые ресурсы. Новые кредиты будут создавать дополнительную нагрузку на предприятие, и в случае замедленного или неудачного расширения предприятие столкнется с целым рядом новых проблем. Предприятие может попытаться выйти на зарубежные рынки, для этого ему потребуется возможность получения целого сектора финансовых услуг и содействия, включая уменьшение кредитного риска, поиск партнеров и покрытие расходов, связанных с проведением международных торговых операций.

Увеличение выпуска продукции потребует дополнительного основного капитала, особенно если предприятие вынуждено брать долгосрочный кредит для того, чтобы выдержать конкуренцию на разных рынках. Предприятие также не должно расширяться слишком быстро, чтобы избежать перепроизводства.

На этапе роста деловой активности предприятия темпы роста продаж резко возрастают, предприятие признается потребителями, поставщиками, кредиторами. Производство отлажено, затраты на него сокращаются, каналы товародвижения и реклама налажены. Производство характеризуется интенсивной модернизацией, растет качество продукции. На данном этапе доля заемных средств в активах предприятия заметно сокращается. Показатели финансовой устойчивости и платежеспособности должны быть уже стабильны. Если они не стабилизировались на предыдущем этапе, то это означает, что предприятие не добилось того уровня эффективного функционирования, который соответствует фазе роста. Следовательно, требуется пересмотреть маркетинговую стратегию и заемную политику компании. На этапе роста важными становятся показатели оборачиваемости и рентабельности продаж. Чем выше эти показатели, тем лучше идут дела у фирмы. Уменьшение одного из коэффициентов должно анализироваться с целью своевременного принятия соответствующих мер по оздоровлению предприятия.

Для поддержания эффективности деятельности компании на данном этапе необходим анализ показателей рентабельности, особенно рентабельности продаж. В фазе зарождения рентабельность могла быть не очень высокой, так как производство еще только налаживалось. Но когда предприятие достигает этапа роста и избавляется от трудностей, связанных с необходимостью преодоления отраслевых входных барьеров, оно должно выйти на стабильный уровень работы.

**2.3 Этап зрелости и спада**

Стадия зрелости или оптимального функционирования характеризуется успешной высокоэффективной работой предприятия на основе отработанной технологии и организации производства, прогрессивных форм и методов управления предприятием, активной маркетинговой деятельности.

Развитие организации в этой стадии ведется в интересах сбалансированного роста на базе устойчивой структуры и честного управления. В этот период, как правило, руководитель организации удовлетворен логичностью и стройностью системы управления, что снижает его интерес к адаптации к изменениям внешней среды, а также к обновлению и децентрализации. Таким образом, зрелость организации связана с ее проникновением в новые сферы деятельности, расширением и дифференциацией, однако, именно в этот период активно зарождается бюрократизм в управлении.

Период зрелости наступает в результате напряжения всех сил предприятия. Наблюдается полная занятость всех ресурсов (рабочей силы, земель, мощностей, капитала, предпринимательской способности и т.п.). При полном объеме производства должно сформироваться эффективное использование и распределение ресурсов (использование наилучших технологий, техники и т.п.). К этому моменту можно утверждать, что компания выдержала конкурентную борьбу, и теперь важнейшими в обеспечении эффективности становятся внутренние факторы. Фирма начинает стремиться к снижению цен, созданию систем скидок, обеспечению сервиса. Для поддержания эффективного функционирования предприятия в период зрелости необходимо контролировать состояние показателей рентабельности продаж, рентабельности активов и собственного капитала, оборачиваемости. Однако, если показатели финансового и производственного рисков высоки, то необходимо стабилизировать показатели финансовой устойчивости и платежеспособности. Отклонение финансовых показателей от нормальных среднеотраслевых значений в период зрелости свидетельствует о финансово-экономической нестабильности функционирования предприятия и, если не принять меры по финансово-экономическому оздоровлению, предприятие может в скором времени оказаться в очень затруднительном положении. Основными сигналами, свидетельствующими о снижении эффективности деятельности предприятия в период зрелости, могут быть показатели морального и физического износа основных средств, обновление которых требует привлечения дополнительных инвестиций. Тем не менее, четко спланированная стратегия реагирования на увеличение значений этих показателей позволяет перейти на качественно новый технический и технологический уровень, увеличить объем производства, повысив при этом качество товаров. Иначе говоря, компания может перейти на новую кривую жизненного цикла в период роста и избежать периода спада. Другим сигналом снижения эффективности деятельности предприятия является омертвление оборотного капитала, т.е. скопление на складах большого количества сырья, материалов, а также готовой продукции. В результате снижается оборачиваемость оборотных активов и рентабельность продаж. В этом случае также необходим переход на качественно новый технико-технологический уровень производства, и проведение активной маркетинговой политики.

Вслед за периодом успешного развития, эффективно используя свои возможности и достигая более высокого уровня рентабельности, предприятие займет большую часть своего потенциального рынка.

Выделяют три стадии зрелости организации: ранняя, промежуточная и окончательная.

Период ранней зрелости характеризуется систематическим ростом организации, в период промежуточной зрелости происходит сбалансированный рост, а окончательная зрелость – это период формирования индивидуальности и имиджа организации.

Этап зрелости опасен возможностью появления у руководства организации сознания завершенности движения вперед.

Кривая развития предприятия показывает, что на этой стадии у предприятия существует два основных направления развития. Оно может либо укрепить свои позиции на рынке, либо рассмотреть пути дальнейшего расширения посредством производства новой продукции или выхода на новые рынки.

Предприятие, находящееся на стадии зрелости, может осуществлять обновление основных фондов, а также проведение новых исследований и разработок, то есть расходы типичные для стадий становления и расширения, уделяя основное внимание максимизации отдачи от активов и снижению рисков.

Финансовые потребности будут носить более индивидуальный и специфический характер.

Пересмотр финансовой структуры предприятия может привести к реструктуризации активов, возможно, к обмену долгов на участие в капитале. Такой выбор может оказаться нелегким, особенно если будет означать смену собственности предприятия.

Руководству в этот период особое внимание нужно уделять тщательному контролю за наличностью предприятия, более широко следует использовать сложные финансовые методы и средства для снижения риска и увеличения прибыли.

Если предприятие способно к изменениям, гибко реагирует на динамику внешней среды, быстро адаптируется к потребностям рынка, оно может долгие годы успешно функционировать, не боясь падения рентабельности и банкротства.

Если же предприятие своевременно не реагирует на требования различных стадий жизненного цикла, то дело будет неуклонно приближаться к спаду деловой активности и банкротству.

Однако существуют некоторые условия, выполнение которых помогает сохранить нормальное функционирование предприятия и уменьшить риск банкротства:

* избегать излишнего оптимизма, когда, кажется, что дело идет успешно;
* разрабатывать и осуществлять качественные планы по маркетингу с четкими целями;
* систематически делать обоснованные прогнозы по наличности;
* идти в ногу с потребностями рынка;
* своевременно выявлять критические моменты, которые могут представлять собой угрозу для предприятия.

Руководители предприятия должны обращать внимание на любые изменения в функционировании самого предприятия и в окружающей среде, которые могут быть первыми сигналами о надвигающейся беде.

Наименее жесткая альтернатива банкротству – реорганизация предприятия, цель которой – оживить предприятие. В этом случае разрабатывается и осуществляется план выхода из кризисной ситуации, который может включать слияния, присоединения, разделения, выделения и преобразования предприятия, в результате чего создаются новые, ликвидируются существующие юридические лица, меняется организационно-правовая форма предприятия.

Особой формой реорганизации является реструктуризация предприятия, которая включает систему мероприятий по улучшению управления на предприятиях, повышению эффективности производства и конкурентоспособности продукции, повышению производительности труда, снижению издержек производства, улучшению финансово-экономических результатов деятельности.

Реструктуризация должна способствовать оздоровлению экономики предприятия, восстановлению платежеспособности и ликвидности, финансовой устойчивости.

В том случае, когда результаты деятельности предприятия ведут к банкротству, может быть проведена санация (оздоровление) предприятия.

Санация – это комплекс мероприятий, направленных на предотвращение банкротства и ликвидацию предприятия. Суть санации состоит в передаче (по решению суда) функций по управлению делами фирмы государственному органу или совету кредиторов из числа уполномоченных специалистов по делам о несостоятельности.

Период спада наступает, главным образом, за счет агрессивной политики конкурирующих предприятий, а также в результате усиливающегося старения ресурсов: как материальных, так и кадровых, информационных, организационных. Для этого этапа характерен слабый маркетинг и высокая доля заемных средств. Большое влияние на динамику предприятия оказывают внешние факторы, намечается дестабилизация всех его финансовых и экономических показателей. В этот период требуется разработка комплекса мероприятий по финансово-экономическому оздоровлению фирмы, таких, как стабилизация финансовых показателей, внедрение новой маркетинговой стратегии. Возможно проведение комплекса мероприятий для своевременного снятия с производства устаревших товаров, вывода на рынок новых конкурентоспособных товаров и услуг, изменения ценовой политики, стратегии формирования спроса и стимулирования сбыта; повышения сервиса обслуживания потребителей, поиска новых сегментов рынка и т.п. Следует отметить, что, если все вышеуказанные мероприятия осуществить заблаговременно, в период зрелости предприятия, то можно избежать периода спада и больших потерь.

Необходимо сказать, что в жизненном цикле фирмы очень важное место принадлежит четвертой (последней) фазе. Появляющаяся «вилка» или дает фирме возможность развиваться в будущем, или приводит к умиранию экономической организации.

Возможности развития в организационном плане предоставляются самые разнообразные. Это – слияния и поглощения компаний, создание финансово-монополистических и финансово-промышленных групп. В результате, появляется новая внутрифирменная структура, отличная от предыдущей. Она может быть как более высокой иерархией (увеличивается количество «этажей» управления и, соответственно, затрат на координацию), так и более плоской (создание финансово-промышленных групп, переход к сетевым структурам и проч.)

Стадия отмирания организации не является необратимой. Это связано в первую очередь с тем, что в данной фазе имеется организационный прием (организационная технология), спасающий фирму от банкротства и гибели. Это тоже переход в иное качество, но не сопровождаемый увеличением размеров фирмы и ее бизнеса (этот тезис очень важен, когда мы рассматриваем жизненный цикл фирмы в его четвертой фазе, которая связана либо с позитивным развитием фирмы, либо – с негативным). В результате сильных и направленных действий фирмы могут пережить кризис и остаться в качестве реальных экономических субъектов, но достигается это большой ценой (уменьшение размеров бизнеса компаний, болезненная структурная перестройка, сокращение персонала, жесткая экономия на управленческих расходах, возможна и частичная потеря самостоятельности и суверенитета и проч.). Если реструктуризация потерпит неудачу, то уже ничто не может спасти фирму. Она прекращает свое существование, по крайней мере, в качестве самостоятельного участника рынка.

Основные показатели эффективности на различных стадиях можно свести в таблицу

Таблица 1. Основные показатели эффективности в зависимости от стадии жизненного цикла

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Платежеспособности  и ликвидности | Финансовой  устойчивости | Рентабельности  и деловой  активности | Рыночной  активности | Рискованности |
| Этапы жизненного цикла |
| Зарождение | + | + |  |  | + |
| Рост |  |  | + | + |  |
| Зрелость |  |  | + | + |  |
| Спад | + | + | + |  | + |

По показателям эффективности можно сделать вывод о степени эффективности деятельности предприятия на различных стадиях жизненного цикла. Поэтому для эффективного управления финансово-экономическим состоянием предприятия критерии оценки на разных этапах жизненного цикла различны. Это связанно с тем, что предприятие развивается во времени, и, начиная с зарождения, претерпевает коренные изменения в инвестировании, структуре активов и пассивов, в состоянии конкурентоспособности и деловой активности, основных средств и прочих факторов.

По мнению автора – управление по ключевым показателям эффективности деятельности и построение сбалансированной системы показателей является одним из современных инструментов стратегического управления.

Учитывая изложенное во 2-ой главе можно составить таблицу. В приведенной ниже сводной таблице приводятся цели и потребности предприятия, находящегося на разных стадиях жизненного цикла.

Таблица 2 Цели и потребности организации на разных стадиях жизненного цикла.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Цель | Потребность | Основные потребности для каждого периода жизненного цикла предприятия | | |
| становление | расширение | зрелость |
| Продажа новых продуктов; и/или освоение новых рынков | Исследования и разработки | х | х | х |
| Новые помещения | х | х |  |
| Новое оборудование | х | х |  |
| Замена оборудования | х | х |  |
| Дополнительный капитал | х | х |  |
| Дополнительные дебиторы | х | х | х |
| Инвестиции в нематериальные активы | х | х | х |
| Международная коммерческая деятельность | Дополнительный капитал |  | х |  |
| Дополнительные дебиторы |  | х | х |
| Уменьшение кредитного риска |  | х |  |
| Управление валютным риском |  | х | х |
| Уменьшение финансового риска | Управление валютным риском |  |  | х |
| Управление риском процентных ставок |  |  | х |
| Увеличение финансовой эффективности | Управление книгой продаж | х | х | х |
| Управление балансом наличности |  |  | х |
| Смена владельца предприятия | План перехода прав собственности |  |  | х |
| Привлечение внешних инвесторов | х | х | х |
| Уменьшение других рисков | Консультации в области законодательства | х | х | х |
| Консультации по вопросам налогообложения | х | х | х |
| Консультации по бухучету | х | х | х |
| Страхование | х | х | х |

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Основная концепция для описания жизненного цикла организации основывается на сопоставлении жизненного цикла организации с жизненным циклом продукции. Отсюда вытекают основные моменты жизненного цикла организации.

Перед тем как приступить к выпуску продукции стадия становления предполагает проведение специальных исследований и разработок по развитию и организации бизнеса. Начальные затраты на исследования и разработки потребуют от предприятия значительных расходов, что вызовет отток наличности. Только с ростом оборота основная часть расходов будет покрываться прибылью, и дефицит сменится доходами. Если начало бизнеса успешное, оборот предприятия будет быстро расти, по мере насыщения рынка продукцией, последует некоторый спад роста. Новое расширение производства возможно только в том случае, если предприятие найдет новые рынки сбыта или разработает новую продукцию, в противном случае во избежание банкротства необходима реструктуризация.

Также для описания жизненного цикла используются следующие методики:

* исходя из обретения экономическим субъектом динамического равновесия с внешней и внутренней средой;
* используя связь жизненного цикла с экономическим циклом и соответственно с динамикой объёмов производства;
* опираясь на биологические подходы и критерии освоения организацией своей рыночной ниши (аналогично экологической нише) и уровни «внутривидовой» конкуренции в ней;
* ряд подходов с системно-интеграционной точки зрения, когда организация рассматривается как сложная система, учитываются всевозможные факторы.

Для эффективного управления организацией менеджеру необходимо учитывать особенности управления на каждой из рассмотренных стадий ее жизненного цикла. И в каждой точке перегиба требуется смена типа топ-менеджера, так как перед организацией меняются задачи, и руководителю необходимы другие рабочие качества. Например, начинает дело обязательно менеджер-предприниматель, а на стадии интенсивного развития всегда более эффективен менеджер-роста, на стадии упадка – менеджер, владеющий технологиями антикризисного управления.

По мнению автора, важнейшим принципом поддержания эффективности функционирования предприятия является постоянный контроль финансово-экономических показателей с целью обнаружения сигналов о надвигающемся снижении эффективности и немедленной реакции на эти сигналы. Основные мероприятия, которые позволяют повысить эффективность деятельности предприятий на каждом этапе жизненного цикла:

* к мероприятиям этапа зарождения можно отнести такие, как постепенное внедрение на рынок, проведение активного маркетинга и налаживание связей с поставщиками и кредиторами. На этапе зарождения предприятия особое внимание должно уделяться показателям платежеспособности и финансовой устойчивости.
* на этапе роста следует проводить модернизацию производства, обеспечивать рост качества продукции и держать под контролем заемную политику фирм. На этапе роста важными становятся показатели оборачиваемости и рентабельности продаж.
* на этапе зрелости наступает черед мероприятий по интенсивной модернизации и диверсификации производства, осуществляется поиск новых контрагентов. Для поддержания эффективного функционирования предприятия в период зрелости необходимо контролировать состояние показателей рентабельности продаж, рентабельности активов и собственного капитала, оборачиваемости.
* в период спада опять наступает время проводить усиленный маркетинг, а также требуется повышение квалификации работников и увеличение объема производства.

Наиболее важными показателями эффективности деятельности предприятия являются показатели платежеспособности и ликвидности, финансовой устойчивости рентабельности и деловой активности, рыночной активности и рискованности. Правильно оперируя данными показателями, менеджер обязан поддерживать эффективность деятельности предприятия на необходимом уровне, т.к. повышение эффективности, является решающим материальным фактором реализации цели существования производства.

Переходя к созданию условий для экономического роста, к обеспечению высокого качества товаров и услуг, организация должна выбрать стратегический или оперативный тип управления, отвечающий особенностям и задачам этого этапа.

Управленческая эффективность предприятия означает такую структуру управления на предприятии, при которой обеспечивается отсутствие текучести кадров, четкость и последовательность принимаемых управленческих решений, распределения ответственности, контроль за их исполнением, постоянство партнеров и поставщиков, каналов сбыта и т.д.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Библиографическое описание книг, имеющих одного-трёх авторов:
   * Абчук В.А. Курс предпринимательства. – СПб.: Альфа, 2001.
   * Акулов В. Теория организации – М., 2003.
   * Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы. – М.: ФиС.
   * Басовский Л.Е. Управление качеством. – М.: Инфра-М, 2001.
   * Бусыгин А.В. Предпринимательство. – М.: Инфра-М, 1999.
   * Волков О.И. Экономика предприятия. – М., Инфра-М, 2001
   * Гончарук В.А. Развитие предприятия. – М.: Дело, 2000.
   * Гpибoв B.А., Гpyзинoв B.Р. Экономика предприятий – М, ФиС, 2001.
   * Гуияр Ф., Келли Дж. Преобразование организации. — М: Издательство «Дело», 2000.
   * Карпик А.Е. Экономика предприятия. – М.: Инфра-М, 2001.
   * Ковалев В.В. Методы оценки инвестиционных проектов. – М.: ФиС, 1998.
   * Лафта Дж.К. Эффективность менеджмента организации. – М.: РДП, 1999.
   * Лебедев В.А. Управление затратами на предприятии. – СПб.: Бизнес, 2000.
   * Лифиц И.М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товара. – М.: Юрайт-М, 2001.
   * Минцберг Г. Структурирование организаций // Стратегический процесс. – СПб: Издательство «Питер», 2001.
   * Николаева С.А. Принципы формирования и калькулирования себестоимости. – М.: Аналитика, 1997.
   * Попов Е., Хмелькова Н. Эволюционная теория предприятия. – Екатеринбург, 2002.
   * Райзберг Б.А. Основы бизнеса. – М.: Ось-89, 2000.
   * Рябцев И.М. Менеджмент: Учебное пособие. – Ростов-на-Дону, 1999.
   * Сергеев П.В. Экономика предприятия. – М.: ФиС, 2001.
   * Томпсон А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. – М.: Инфра-М, 2000.
   * Уткин Э.А. Цены, ценообразование, ценовая политика. – М.: ЭКМОС, 2000
   * Шейн Э. Организационная культура и лидерство. — СПб: Издательство «Питер», 2002.

2. Библиографическое описание книг без автора, но с редактором:

* Экономика предприятия // Под ред. Семенова В.М., 1998
* Экономика предприятия // Под ред. Горфинкеля В.Я. – М., Юнити, 2000
* Экономика и статистика фирм // Под ред. Ильенковой С.Д. – М., ФиС, 2001

3. Библиографическое описание статей из периодических изданий:

* Лавизина О. Некоторые аспекты управления жизненным циклом организации, понимаемой как социальная система // Менеджмент в России и за рубежом. 2003, №5.
* Пименова А.Л., Нагуманова Р.В. Актуальные аспекты теории эффективности в контексте жизненных циклов предприятий // Проблемы современной экономики. 2006, № 3

1. Акулов В. Теория организации – М., 2003. [↑](#footnote-ref-1)
2. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы. – М.: ФиС. [↑](#footnote-ref-2)
3. Лафта Дж.К. Эффективность менеджмента организации. – М.: РДП, 1999. [↑](#footnote-ref-3)
4. Попов Е., Хмелькова Н. Эволюционная теория предприятия. — Екатеринбург, 2002. [↑](#footnote-ref-4)
5. Сергеев П.В. Экономика предприятия. – М.: ФиС, 2001. [↑](#footnote-ref-5)
6. Гончарук В.А. Развитие предприятия. М.: Дело, 2000. [↑](#footnote-ref-6)