# возраст вашего бизнеса: юность? старость? зрелость?

## особенности управления организацией на этапах жизненного цикла

*Процесс управления устойчивым развитием организации начинается с анализа способа ее развития и определения этапа жизненного цикла, на котором она находится. Продолжительность жизненного цикла для различных стран и разных отраслей различна. Тем не менее, характер кривой для всех организаций одинаков (рис. 1).*

***Галушкина А.И.***
*ст. преподаватель кафедры экономики и управления, Нижегородский государственный лингвистический университет им. Н.А.Добролюбова*

Экономическое состояние организации практически на всех стадиях жизненного цикла определяется следующими факторами:
— соотношение между активной и пассивной частью основных фондов капитала;
— квалификационный уровень управленческого персонала;
— наличие адаптивности в управлении;
— возрастная структура активной и пассивной частей основных фондов;
— плечо финансового рычага;
— условия налогообложения;
— экологические, географические, демографические и др. факторы.

### Рождение и юность

На каждой стадии жизненного цикла организация характеризуется показателями, отражающими текущее состояние и сценарий прогнозного развития.

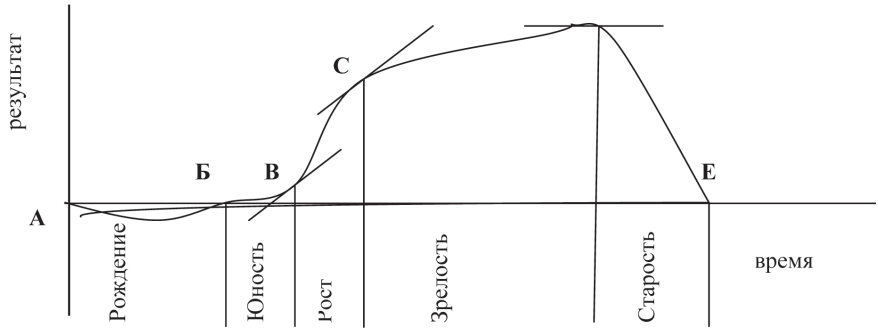


*Рис. 1.* Кривая жизненного цикла организации

На стадии зарождения организация приходит на рынок и начинает его осваивать. Особое внимание следует уделять динамике структуры активов. Объемы производства и реализации на этапе зарождения растут медленными темпами. Так как каналы поставки сырья и реализации готовой продукции не отлажены, возникают трудности с производством и сбытом.

К новой организации настороженно относятся поставщики, кредиторы, потребители. Спрос мал, а затраты на НИОКР, освоение производства и рекламу — велики. На этой стадии финансово-эксплуатационные потребности значительны, фирма остро нуждается в заемных средствах. Поэтому важно отслеживать прогнозные показатели, находить разрывы между ожидаемым результатом и желаемым и принимать необходимые решения.

Обращаясь к кредитным учреждениям, следует внимательно следить за величиной дифференциала уровня эффекта финансового рычага, чтобы не допустить опасного значения финансовых рисков. На этой стадии необходимо установление связей с поставщиками, согласными работать на условиях отсрочки платежа, а с покупателями на условиях предоплаты. Следует контролировать реализацию планов, связанных с выполнением НИОКР и освоением процесса производства.

***процесс управления устойчивым развитием организации начинается с анализа способа ее развития и определения этапа жизненного цикла, на котором она находится***

***отклонение финансовых показателей от средне-отраслевых значений в период зрелости свидетельствует о нестабильности функционирования организации***

На стадии юности завершается этап согласования конструкции изделия на технологичность, начинается переход к серийному производству. Растут капиталовложения, завершается процесс формирования штатов и обучения специалистов, принимаются решения, от которых зависит будущее организации. При этом изначально заданные параметры функционирования по-прежнему оказывают ограничивающее влияние на управленческую деятельность.

Решения руководства направлены на оптимизацию организационной структуры и активизацию рекламной деятельности. Именно на этой стадии обеспечивается переход от экстенсивно-интенсивного к интенсивному типу развития производства (внедрение современных технологий и средств технологического оснащения как в области производства, так и в области управления). Активизируется работа по выявлению резервов снижения себестоимости.

### *Рост и зрелость*

На стадии роста резко возрастает объем продаж, организация признается потребителями, поставщиками, кредиторами. Производство отлажено, издержки на него сокращаются, каналы товародвижения и реклама налажены.

Производство характеризуется интенсивной модернизацией, растет качество продукции. На данном этапе доля заемных средств в активах заметно сокращается. Показатели финансовой устойчивости и платежеспособности должны быть стабильными.

Учитывая рост объема продаж, следует определить устойчивость этого роста на ближайшую перспективу (5–7 лет) и принять решение по увеличению доли постоянных затрат в структуре себестоимости. Тем самым обеспечивается повышение силы воздействия операционного рычага. И, как следствие, увеличение прироста прибыли на 1% прироста выручки.

На этапе роста важными становятся показатели оборачиваемости и рентабельности продаж. Для поддержания финансовой устойчивости организации необходим анализ показателей прибыли, рентабельности. На предыдущем этапе была проведена работа по освоению производства, но, когда компания достигла этапа роста, то были преодолены препятствия, связанные с внедрением в отрасль и она вышла на стабильный уровень работы.

На данном этапе должен обеспечиваться интенсивный тип развития производства. Величина резервов снижается за счет налаживания процесса производства. Как правило, резервы связаны с улучшением организации труда, сокращением простоев оборудования, экономией и рациональным использованием сырья и материалов.

На стадии зрелости производственные мощности используются практически на 90%. Организация выдержала испытания на рынке. На этом этапе следует особое внимание уделить внутренним факторам, так как внешние условия благоприятствуют процветающей организации. Компания стремится снижать цены, создать систему поощрений при повторных или неоднократных покупках товаров, уделять большое внимание сервису.

### *Сигналы*

Для поддержания финансовой стабильности функционирования организации в период зрелости необходимо контролировать состояние показателей рентабельности продаж, активов, собственного капитала, оборачиваемости ресурсов, выработки и т.п. Однако если уровень финансового и производственного рисков высок, то необходимо стабилизировать и показатели финансовой устойчивости и платежеспособности.

Отклонение финансовых показателей от среднеотраслевых значений в период зрелости свидетельствует о нестабильности функционирования организации.

***основным сигналом, свидетельствующим о снижении финансовой устойчивости в период зрелости, является нарастание экстенсивных факторов в развитии производства***

Основным сигналом, свидетельствующим о снижении финансовой устойчивости в период зрелости, является нарастание экстенсивных факторов[1] в развитии производства. Тем не менее, если руководство сможет повысить технический и технологический уровень и увеличить объем производства, улучшив при этом качество товаров, то организация перейдет на новую кривую жизненного цикла и избежит периода спада (*рис. 1*).

Следующим сигналом снижения финансовой устойчивости организации является «замораживание» оборотного капитала (т.е. скопление на складах большого количества сырья, материалов, а также готовой продукции). Это приводит к снижению объема продаж, оборачиваемости оборотных активов и рентабельности продаж. В этом случае также необходим переход на качественно новый организационно-технический уровень производства и активный маркетинг.

***Старость***

Этап старости наступает во многом из-за агрессивной политики конкурентов, а также за счет усиливающегося экстенсивного использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов. Для этого этапа характерны слабый маркетинг и высокая доля заемных средств. Большое влияние оказывают внешние факторы.

Концепция жизненного цикла указывает на наиболее характерные симптомы наступления этапа старости. К ним, в частности, относятся [2]:

— снижение спроса;

— рост конкурентной силы поставщиков;

— повышение роли цены и качества в конкурентной борьбе;

---

[1] Экстенсивные факторы — то есть связанные с количественным, а не с качественным изменением, увеличением, развитием, появление свойств, противоположных интенсивному развитию — *прим. ред.*

— усложнение процесса товарных инноваций;
— повышение сложности управления приростом производственных мощностей;
— снижение прибыльности.

На этапе старости происходит дестабилизация всех финансовых, экономических и натуральных показателей. Необходим контроль и анализ всех показателей, на основании которого будет разработан комплекс мероприятий по финансовому оздоровлению организации.

Выход из сложившейся кризисной ситуации и достижение безубыточной работы возможны путем стимулирования процессов реформирования организаций, повышения их эффективности, содействия процессам интеграции и образования крупных конкурентоспособных компаний.

Практика показывает, что, активно используя накопленный опыт, любая организация, желающая улучшить свое состояние за 3–5 месяцев установленного срока программы реформирования (достижения безубыточности), может повысить эффективность и рентабельность на 10–20%.

***любая организация, желающая улучшить свое состояние за 3–5 месяцев, может повысить эффективность и рентабельность на 10–20%***

### *Литература*


1. Любушин Н.П. Экономический анализ. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007.
2. Мильнер Б.З. Теория организации. — М.: Инфра-М, 1999.
3. Паркинсон С.Н., Рустомджи М.К. Искусство управления / пер. с англ. — СПб.: Лениздат, 1992.
4. Широкова Г.В. Жизненный цикл организации: концепции и российская практика. — СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2008.


*pn*