МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ

ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ

ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ

ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

«ДОНЕЦКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

АВТОМОБИЛЬНО-ДОРОЖНЫЙ ИНСТИТУТ

Кафедра «Менеджмент организаций»

КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА

по дисциплине «Организация предпринимательской деятельности»

Вариант № 28

|  |  |
| --- | --- |
| Выполнил: | ст-т гр. МО-17-з |
|  | Синяткин Р.Г. |
| № зач. кн. | 18-097 |
| Проверил: | Дариенко О.Л. |

ГОРЛОВКА 2019

СОДЕРЖАНИЕ

[1 Оценка эффективности предпринимательских структур: связь с теорией жизненного цикла организации. 3](#_Toc4239360)

[1.1 Понятие жизненного цикла организации и характеристика его основных моделей 3](#_Toc4239361)

[1.2 Теория жизненного цикла организации И. Адизеса 6](#_Toc4239362)

[2 Практическая часть 13](#_Toc4239363)

[Выводы 16](#_Toc4239364)

[СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ 20](#_Toc4239365)

1. Оценка эффективности предпринимательских структур: связь с теорией жизненного цикла организации.
   1. Понятие жизненного цикла организации и характеристика его основных моделей

Жизненный цикл организации представляет собой совокупность стадий развития, которые проходит фирма за период своего существования. Эта теория подразумевает прохождение организацией нескольких этапов развития: становление, рост, зрелость, смерть. Но последний этап не совсем применим к организации, так как не всякое искусственное создание обязательно должно умереть.

Жизненный цикл организации имеет следующий вид: зарождение и становление, рост, когда фирма активно заполняет выбранный ею сегмент рынка, зрелость, когда фирма пытается сохранить имеющуюся долю рынка под своим контролем и старость, когда фирма быстро теряет свою долю рынка и вытесняется конкурентами. В дальнейшем организация либо ликвидируется, либо вливается в более крупную, либо разбивается на более мелкие организации, которые в зависимости от ситуации могут оказаться на стадии роста или зрелости (реже — на других стадиях).

Существует как минимум десять моделей развития организаций, созданных в разное время. Интересно, что все десять моделей появились в США в промежутке с 1967 по 1983 год.

Одна из самых ранних моделей, модель А.Доусона (1967г.), включает три основных стадии роста и развития организаций.

1. борьба за автономию. Она характеризуется стремлением обрести законность и необходимые ресурсы для достижения «порога выживания».
2. стадия стремительного роста, включает быстрое расширение, где делается упор на инновационность и креативность.
3. стадия замедления; характеризуется уточнением и формализацией правил и процедур.

Г. Липпитт и У. Шмидт (1967г.) разработали одну из первых моделей жизненных циклов организации, работающей в частном секторе. Они предположили, что корпорации проходят три стадии в развитии: рождение - создание управленческих систем и достижение жизнеспособности; юность - развитие устойчивости и репутации; и зрелость - достижение уникальности и способности к приспособлению в изменяющихся областях работы.

Модель Б. Скотта: (1971г.) основывается на том, что фирмы развиваются от неформальной (как он это называет - “шоу одного человека”) до формализованной бюрократии, и затем до разнообразных промышленных конгломератов.

Л. Грейнер (1972г.) утверждает, что развивающиеся компании проходят через стадии, где каждый эволюционный период создает его собственную революцию. Революция - бурный период в развитии организации, требующий серьезного пересмотра методов управления. Переход организации из одной стадии своего развития к следующей лежит через преодоление соответствующего кризиса данного переходного периода.

Модель У. Торберта (1974г.) развитие организации тесно связывает с переходом от индивидуальности групп к чувству принадлежности и причастности к коллективу. При этом не уточняются механизмы развития.

Модель Ф.Лидена (1975г.) рассматривает следующие этапы развития организации:

1. адаптация и завоевание своей ниши в изменяющейся внешней среде. В основном это достигается через инновации;
2. приобретение ресурсов и развитие методов работы;
3. постановка целей и получение прибыли;
4. поддержание поведенческих паттернов и институциализация структур.

Д.Кац и Р.Кана (1978г.) предложили три основных стадии развития: стадия простых систем, устойчивая стадия организации и стадия разработки структур. После выхода этой работы, социальные организации стали рассматривать как «открытые» системы, которые характеризуются взаимодействием с внешней средой. Главные предпосылки успеха организации отыскиваются не внутри, а вне ее.

Модель И. Адизеса (1979) является эволюционно-телеологической моделью организационного развития и рассматривает указанный процесс как некий аналог процессов в развитии биологического организма. Процесс организационного развития представляется как естественный, поэтапный и запрограммированный, предусматривающий неизбежное и поэтапное прохождение организацией в ходе развития ряда обязательных стадий. В концепции указывается на невозможность перепрыгивания через указанные фазы.

Дж. Кимберли (1979г.) в своей концепции утверждает, что первая распознаваемая стадия возникает еще до фактического создания организации. На этой стадии происходит выстраивание ресурсов и формирование будущей идеологии. Вторая стадия включает подбор персонала. На третьей стадии происходит формирование организационной идентичности. На четвертой стадии правила становятся более ригидными, структура - формализованной, организация становится более консервативной и предсказуемой в ответ на давление внешней среды.

Модель Р.Куинна и К. Камерона (1983г.) обобщает вышеперечисленные модели. Основной акцент делается на эффективности деятельности организации и её критериях на различных стадиях.

Несмотря на различия, все рассмотренные модели объединены общим принципом движения и изменения в обществе от низшей ступени развития к высшей, от старого к новому.[ 2, 3, 4, 5, 6]

* 1. Теория жизненного цикла организации И. Адизеса

Одна из самых популярных концепций жизненного цикла организации принадлежит американскому ученому Айзеку (Исааку) Адизесу (Isaac Adizes).

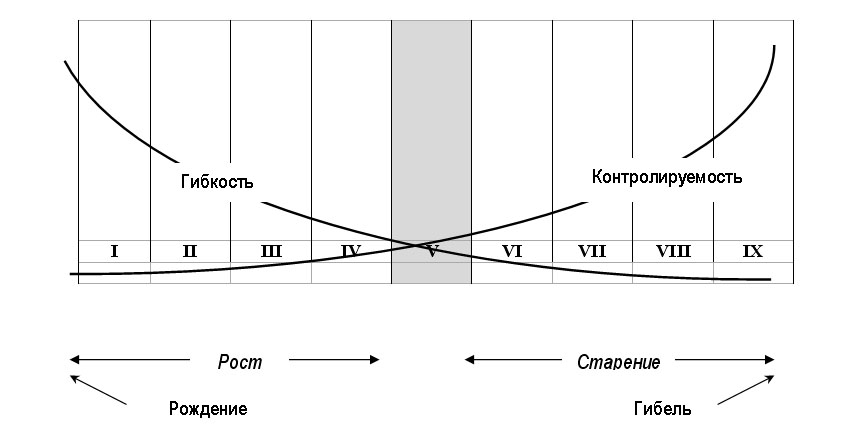
Развивая идеи Грейнера, Исаак Адизес предположил, что динамика организационного развития, подобно функционированию большинства физических, биологических и социальных систем, носит циклический характер. Эту идею он заложил в основу теории жизненных циклов организации.

Внимание при этом концентрируется на двух важнейших параметрах жизнедеятельности организации: гибкости и контролируемости (управляемости).

Гибкость — это способность организации адаптироваться к внешним и внутренним изменениям, а также способность руководства действовать вне жестких рамок, правил и норм. Контролируемость — это степень регламентации деятельности организации.

На графике (Рисунок 1.1) показано примерное соотношение этих параметров и соответствующие стадии жизненного цикла организации, характеристика которых подробно рассмотрена ниже.

Не существует четких индикаторов перехода от одной стадии к другой и длительности каждой из них. В каждой организации она может быть своей. Более того, длительность каждой стадии зависит от актуального уровня развития экономики той или иной страны. Но рано или поздно организация проходит все эти стадии (вполне возможно, при жизни нескольких поколений людей). С достаточной степенью условности стадии жизненного цикла можно сгруппировать в два больших этапа — этап роста и этап старения: этап роста характеризуется преобладанием гибкости над контролируемостью; на этапе старения — наоборот, контролируемость преобладает над гибкостью.



Стадии жизненного цикла организации.

Стадии жизненного цикла организации по модели И.Адизеса характеризуются следующим образом.

I. Выхаживание.

Организации еще нет физически, но есть бизнес-идея и энтузиазм основателя или основателей. Происходят обсуждения, прорабатывается миссия, оценивается рынок. У предпринимателя есть ориентация на продукт, но пока не определена потребность рынка в этом продукте. Эту стадию можно считать завершенной и организация перейдет на следующую стадию, если предприниматель поверил в идею, готов взять на себя риск нового дела и может найти финансовую поддержку.

II. Младенчество.

В организации гибкая, но нечеткая структура, маленький бюджет, слаба система правил и процедур ведения дела. Персонификация персонала. Слабая субординация, иерархия слабо выражена. Каждое решение — новое, создающее прецеденты. Управление происходит рефлекторно — от кризиса к кризису. Стратегия компании определяется в большей степени внешними воздействиями (рынком, клиентами и т.д.) Условия выживания на этой стадии и перехода к следующей: стабилизация денежных поступлений; преданность идее построения устойчивой организации.

III. Детство.

Эту стадию называют еще стадией быстрого роста или стадией «давай-давай» (go-go). Это стадия, когда забываются трудности и создается впечатление безоблачности дальнейшего пути. Появляется склонность к неоправданной диверсификации и проникновению в новые сферы бизнеса. Появляется формальная организационная структура, но нет пока строгих должностных обязанностей, развито совмещение и пересечение функций. Предприниматель (основатель, владелец) пытается делегировать полномочия, но опасается потерять контроль над делом и сотрудниками. Организация действует методом проб и ошибок, не может предвидеть изменения во внешней среде, что приводит к потерям и кризисам. Главное условие избегания краха на данной стадии: создание профессиональной административной подсистемы.

IV. Юность.

Это кризисный период, аналог переходного возраста у людей. Дело перерастает возможности предпринимателя (основателей) и его энтузиазма становится мало. Типичные варианты решения этой проблемы — децентрализация, делегирование полномочий, принятие на работу профессиональных менеджеров, которые меняют всю систему управления организацией. Это, правда, приводит к конфликтам между старыми и новыми сотрудниками, между профессиональными менеджерами и отцами-основателями, подразделениями и отдельными сотрудниками. На этой стадии укрепляется организационная культура, растет эффективность административных процедур и управления в целом.

V. Расцвет.

На стадии расцвета достигается оптимальное сочетание контролируемости и гибкости. Организация ориентирована на результаты и долгосрочную стратегию развития. Хорошо работают подсистемы прогнозирования, планирования и реализации планов. Растут объемы продаж, денежные поступления и прибыль. Создаются сети собственных младенческих предприятий. Сформирована организационная структура и система служебных полномочий. При правильной стратегии и тактике развития организация может находиться в данной стадии сколь угодно долго. Но если она теряет предприимчивость и гибкость, то неизбежен переход к следующим стадиям.

VI. Стабилизация.

На этой стадии появляются первые признаки старения организации: она начинает терять гибкость; обретает стабильную рыночную нишу, но теряет темп. С одной стороны, стабилизация успокаивает, с другой — оказывается опасной в перспективе, поскольку ощущение достаточности влечет за собой отказ от поиска новых рынков и технологий. Снижается интерес к инновациям. Количественные показатели начинают вытеснять гибкое концептуальное мышление и, как следствие, растет значимость финансовой подсистемы за счет снижения роли маркетинговой, инновационной и исследовательской подсистем. Руководство сосредотачивается на прошлых достижениях и начинает с подозрением относится к переменам. Растет рутинизация и консерватизм.

VII. Аристократизм.

Все больше внимания уделяется традиции, формализм в общении и даже одежде становится обычным. Организация обладает достаточно большими денежными средствами и запасами, но деньги тратятся на укрепление системы контроля, обустройство, страхование. Сохранение денежных поступлений происходит за счет повышения цен при том же или худшем уровне качества. Развитие происходит не за счет собственных разработок и инноваций, а за счет покупки других компаний, к собственным же инициативам и нововведениям складывается негативное отношение. Организация становится менее активной в плане долгосрочных перспектив; норма — краткосрочные и гарантированные результаты.

VIII. Ранняя бюрократизация.

На этой стадии административная подсистема заботится прежде всего о самосохранении. Организационная культура рутинизируется, правила и нормы ужесточаются и гиперформализуются. Растет число непродуктивных иррациональных конфликтов и даже возникает управленческая паранойя. В руководстве начинается открытая борьба и поиск виноватых в появлении неблагоприятных тенденций, а не причин их возникновения.

IX. Бюрократизация.

На этой стадии постепенно теряется ориентация на результат, работа во многом осуществляется вхолостую. Нет работающей команды, нарушены информационные связи между подсистемами. Личные цели и цели отдельных подразделений явно преобладают над корпоративными. Организацию покидают инициативные и активные сотрудники. Работают четкие и жесткие правила, предписания, процедуры, господствует культ письменного указания, приказа, распоряжения. Гибель происходит тогда, когда организация никому уже не нужна.

На практике теория Адизеса дает весьма ощутимые результаты. Во-первых, она позволяет прогнозировать развитие событий и возникновение критических ситуаций, а значит, дает возможность подготовиться к ним надлежащим образом. Во-вторых, эта модель довольно детально описывает то, что происходит внутри организации, обнаруживая закономерные, естественные явления и патологии. Это помогает менеджеру сосредоточиться на решении реальных проблем, а не тратить впустую усилия на «временные трудности», нарушая естественный ход вещей или же возлагая на организацию непосильные задачи, не соответствующие ее возрасту и уровню развития.[7, 8]

Вывод

В настоящее время организационному развитию уделяется большое внимание. Как правило, под ним понимаются некоторые целенаправленные изменения, вводимые управленцами с целью увеличить эффективность работы организации. При этом одни организации развиваются динамичнее и успешнее других, вторые - словно стоят на месте, третьи - переживают не проходящий кризис.

Под развитием организации понимают естественный, закономерный процесс, который называется «жизненным циклом» организации. Такой подход обусловлен тем, что понятие «жизненного цикла» помогает выделить этапы, через которые проходит организация, и прогнозировать проблемы, характерные при переходе от одного этапа к другому.

Жизненный цикл имеет следующий вид:

1) зарождение и становление, рост, когда фирма активно заполняет выбранный ею сегмент рынка;

2) зрелость, когда фирма пытается сохранить имеющуюся долю рынка под своим контролем;

3) старость, когда фирма быстро теряет свою долю рынка и вытесняется конкурентами. В дальнейшем организация либо ликвидируется, либо вливается в более крупную, либо разбивается на более мелкие организации, которые в зависимости от ситуации могут оказаться на стадии роста или зрелости (реже — на других стадиях).

В смысле организационной эффективности закон циклического развития организации можно сравнить с этапами жизненного цикла человека: детство, отрочество, ранняя зрелость, расцвет сил, полная зрелость, старение.

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. Руководитель должен знать, на каком этапе развития находится организация, и оценивать, насколько принятый стиль руководства соответствует этому этапу. Именно поэтому широко распространено понятие жизненного цикла организаций 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.

В настоящее время предложено десять моделей «жизненного цикла» организации (разработаны в США). Наибольшее применение находит модель Исаака Адизеса, который утверждает, что каждая организация в своем развитии проходит десять стадий: выхаживание, младенчество, детство, юность, расцвет, стабилизация, аристократизм, ранняя бюрократия, бюрократизация и «смерть».

Эффективная и устойчивая деятельность организации во многом зависит от того, как ее руководители, менеджеры и работники понимают, оценивают и учитывают в своих действиях жизненный цикл и каждую его стадию.

Задача общего менеджмента — использовать наиболее универсальные и в то же время действенные модели организаций и систем управления, поэтому применение разработанных за рубежом моделей «жизненного цикла» организации должно осуществляться с учетом особенностей российской экономики.

1. Практическая часть

Задача № 1 Определение размера уставного фонда при создании юридического лица.

Исходные данные к задаче №2.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вариант | Способ размещения акций | Цена продукции, Ц, руб. | | | Переменные затраты, V, руб. | | | Количество изделий, N, шт. | | | C, млн руб. | α, % | η, % | ϑ, % | λ, % | ω, % |
| А | Б | В | А | Б | В | А | Б | В |
| 28 | П | 23 | 24 | 25 | 15 | 16 | 15 | 1.0 | 1.2 | 1.3 | 2.04 | 8 | 5 | 20 | 31 | 55 |

1. Определение расчетной ставки дивидендов , гарантирующей привлечение денежных средств инвесторов:

|  |  |
| --- | --- |
|  |  |

где – годовой уровень инфляции в стране, %;

– величина, характеризующая риск вложения средств в акции

предприятия, = 5 … 30 %;

– средняя ставка процентов при размещении средств на депозитных счетах в коммерческих банках, %.

2. Определение прогнозируемой прибыли П , которую может получить акционерное общество от выполнения поставленных задач по изготовлению и сбыту продукции. Величину прогнозируемой прибыли П можно рассчитать по формуле:

|  |  |
| --- | --- |
|  |  |

где – цена реализации продукции і -го наименования, руб.;

– количество продукции і -го наименования, которое планируется

изготовить за год, шт.;

– затраты акционерного общества на их изготовление и

реализацию продукции, руб.;

– величина переменных затрат (материалы, заработная плата и т. д.)

на изготовление і -го наименования продукции, руб.;

C – величина постоянных затрат (оборудование, аренда помещений и

т. д.), необходимые для реализации поставленных заданий, руб.;

n – число наименований продукции, которую планируется

изготавливать, ед.;

НДС – прогнозируемая величина налога на добавленную стоимость, который должно уплачивать акционерное общество.

Величину НДС можно рассчитать по формуле:

|  |  |
| --- | --- |
|  |  |

где – встречная ставка налога на добавленную стоимость, %;

– прогнозная стоимость материалов, которые необходимо закупить для изготовления і -го наименования продукции, руб.

Рассчитаем НДС по формуле (2.3):

Получив НДС, мы можем найти прогнозируемую прибыль:

((

3. Расчет величины чистой прибыли акционерного общества после уплаты им налога на прибыль

|  |  |
| --- | --- |
|  |  |

где – ставка налога на прибыль, %.

Пользуясь формулой (2.4) найдем чистую прибыль:

4. Расчет массы дивидендов М, то есть суммы средств, которые могут быть направлены на выплату дивидендов после того, как будут осуществлены вклады в резервный и другие фонды акционерного общества

|  |  |
| --- | --- |
|  |  |

где – ставка отчислений в фонд развития производства и другие обязательные фонды, %;

ОРП – отчисления в фонд развития производства и другие обязательные фонды, руб.

Вычислим массу дивидендов по формуле (2.5):

5. Определение минимального размера уставного фонда Ф акционерного общества:

|  |  |
| --- | --- |
|  |  |

Тогда минимальный размер уставного фонда акционерного общества будет равен:

В качестве реального размера уставного фонда акционерного общества принимаем , т.к. номинальная стоимость акции должна быть равной числу, кратному 25 копейкам.

Для удовлетворения условия кратности 25 копейкам, мы можем выбрать номинал одной акции 3 рубля, тогда будет выпущено 1 949 акций.

Таким образом, акционерное общество планирует предложить для приобретения потенциальным инвесторам привилегированных акций 97 шт., что составляет 5% от всех акций и не превышает максимальное количество в 10%. Количество остальных акций составляет 1852 шт.

# Выводы

Существует ряд методик для определения величины уставного фонда акционерного общества. Одна из них предполагает расчет минимальной величины уставного фонда. Эта методика базируется на обеспечении превышения ставки дивидендов будущего акционерного общества над средней ставкой депозитных вкладов в коммерческих банках.

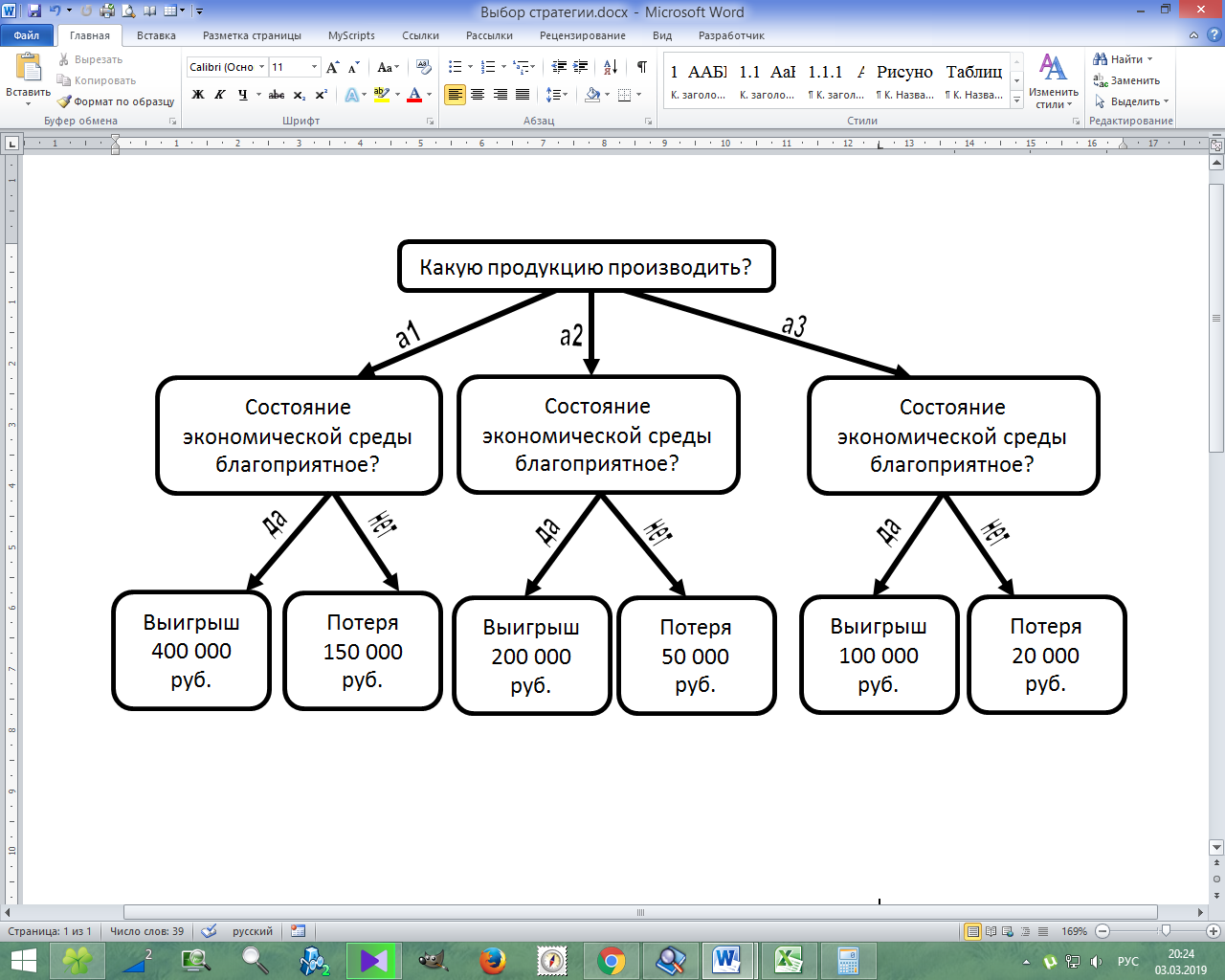
Однако минимальная величина уставного фонда обеспечивает выполнение только одного показателя, а именно: ставка дивидендов будет выше, чем среднегодовая ставка по депозитным вкладам в коммерческих банках. Дальше минимальную величину уставного фонда сравнивают с реальными затратами, которые должно понести акционерное общество для реализации поставленной цели. Если минимальная величина уставного фонда не обеспечивает реализацию поставленной задачи, то величину уставного фонда увеличивают или принимают решение о дополнительном привлечении средств из других источников, например, за счет выпуска облигаций, получения кредитов и т. д.

После окончательного согласования величины уставного фонда определяется количество обычных и привилегированных акций, которые будут выпущены на первичный рынок. Номинальную стоимость акции определяют учредители. При этом нужно учитывать, что номинальная стоимость акции должна быть равной числу, кратному 25 копейкам, а количество привилегированных акций не может превышать 10 % от общего количества выпущенных акций. Все другие акции – обычные.

Задача № 2 Построение «дерева решений» проекта с учетом предпринимательского риска

Исходные данные к задаче №2.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Вариант | Номер стратегии | Действия компании | Выигрыш при состоянии экономической среды, руб. | |
| Благоприятном | Неблагоприятном |
| 8 | 1 | Декоративная  косметика (а1) | 400 000 | -250 000 |
| 2 | Лечебная косметика (а2) | 200 000 | -50 000 |
| 3 | Бытовая химия (а3) | 100 000 | -20 000 |



Дерево решений

Процедура принятия решения заключается в вычислении для каждой вершины дерева (при движении сверху вниз) ожидаемых денежных оценок (ОДО), отбрасыванием неперспективных ветвей и выборе ветвей, которым соответствует максимальное значение ОДО.

Ожидаемая денежная оценка рассчитывается как сумма произведений размеров выигрышей на вероятности этих выигрышей:

|  |  |
| --- | --- |
|  |  |

где – вероятность i-го события;

– размер i-го выигрыша;

n – количество возможных результатов.

Определим средний ожидаемый выигрыш:

40 000

Для вершин ОДО = 75 000 руб.

Вывод. Наиболее целесообразно выбрать стратегию, , т.е. производить декоративную косметику или лечебную косметику, а ветвь (стратегию) дерева решений можно отбросить. ОДО наилучшего решения 75 000 руб.

# СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Выбор решений с помощью дерева решений [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://studref.com/365914/ekonomika/vybor_resheniy_> pomoschyu\_dereva\_resheniy
2. Понятие и этапы жизненного цикла организации. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.standard-company.ru/standard-company27.shtml>
3. Мильнер Б.З. Теория организации. Учебное пособие для вузов/Б.З. Мильнер – М.: Инфра-М, 2005. – 629с.
4. Три модели жизненных циклов и развития организации. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.elitarium.ru/2009/01/23/cikl_razvitija_organizacii.html>
5. Развитие организации. Жизненный цикл организации. [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://www.e-college.ru/xbooks/xbook031/book/index/index.html?go=part-017\*page.htm](http://www.e-college.ru/xbooks/xbook031/book/index/index.html?go=part-017*page.htm)
6. Модели жизненного цикла организации. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://ecsocman.edu.ru/text/19186535/>
7. Теория жизненных циклов организации И.Адизеса. [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://guru-group.at.ua/publ/teorija\_zhiznennykh\_ciklov\_ organizacii\_i\_adizesa/1-1-0-6](http://guru-group.at.ua/publ/teorija_zhiznennykh_ciklov_%20organizacii_i_adizesa/1-1-0-6)
8. Вершигора Е.Е.,Лукашевич В.В.,Астахова И.И. Менеджмент. Учебное пособие/Е.Е. Вершигора, В.В. Лукашевич, И.И.Астахова. – М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 255с. Серия «Высшее профессиональное образование: Менеджмент»