Оглавление

[Введение……………………………………………………………………….….](#_Toc422131442)3

[Глава 1. [Теоретические основы](#_Toc422131443) анализа жизненного цикла предприятия](#_Toc422131443) ......7

1.1.Понятие жизненного цикла предприятия. этапы жизненного цикла предприятия…………………………………………………………..... ............ ..7

1.2.Критерии определения стадии жизненного цикла предприятия…………14

[Глава 2.Анализ жизненного цикла ООО «Евросеть-ритейл»……...................](#_Toc422131446) 17

[2.1 Общая характеристика ООО «Евросеть-ритейл»](#_Toc422131447) 17

[2.2 Анализ развития ООО «Евросеть-ритейл»](#_Toc422131448) 20

[Глава 3. Предложения](#_Toc422131450) по развитию ООО «Евросеть-ритейл»…………….....26

[Заключение……………........................................................................................ 28](#_Toc422131453) [Список использованной литературы](#_Toc422131454) 30

ВВЕДЕНИЕ

«Всему свое время, и время всякой вещи под небом, время рождаться, и время умирать». Слова Екклессиаста в полной мере относятся как к объектам живой природы, так и к предприятиям. Каждое предприятие за время своего существования проходит все стадии развития- от рождения до расцвета, от расцвета до гибели. Как известно, каждый человек хочет жить долго и умереть молодым. Это утверждение вполне применимо и к предприятиям, каждое из которых стремится максимально продлить стадию расцвета, как приносящую максимальное удовлетворение владельцам, работникам и потребителям продукции предприятия.

Постоянно меняющаяся экономическая ситуация заставляет владельцев предприятий задумываться о разработке мероприятий, направленных на достижение главной цели деятельности предприятия- получение максимальной при и способных удержать предприятие на пиковой точке его развития. В разное время ,в разных местах мероприятия могут быть совершенно противоположными - от взвинчивания цен с намерением получить все ,сразу, до снижения цен до минимума в расчете на привлечение большого количества клиентов на долгое время, от расширения производства путем открытия новых производств , введения новых технологий до свертывания имеющихся.Принятие высшими топ-менеджерами предприятий своевременных управленческих решений не может быть основано на интуиции, оно требует тщательного изучения сложившейся ситуации, выработки способов постановки целей на его основе, определения места, котрое предприятие занимает на кривой жизненного цикла в данный конкретный момент времени. Говоря проще, предприятие должно знать, расширять ли ему сеть филиалов, если оно находится на пике своей формы, или как можно быстрее сворачивать свою деятельность, если оно близко к исчезновению. Ни  одна фирма не может слишком долго оставаться в одном и том же состоянии. Компании создаются, растут и развиваются, добиваются успехов, ослабевают и прекращают свое существование. Совокупность указанных стадий развития - от замысла до исчезновения - и называют жизненным циклом предприятия. Происходящие изменения, хоть и предсказуемые, не следуют по заранее просчитанному плану, поскольку во многом зависят от внешних воздействий. Периоды пребывания на той или иной стадии цикла у разных организаций значительно различаются. На средний срок жизни компании влияет множество факторов: состав работников, отрасль деятельности, тип изготавливаемого товара (оказываемых услуг, выполняемых работ), технический уровень, общее состояние национального и мирового рынка, успешность менеджмента самой компании и др.  
Итак, жизненный цикл предприятия - это период, в течение которого она проходит четыре основных стадии своего развития: создание, рост, зрелость и упадок (спад). В течение цикла система управления персоналом проходит все стадии вместе с самой компанией - ведь состояние дел в коллективе находится в прямой зависимости от состояния производства. Если последнее модернизируется, это влечет за собой изменения в рабочих процессах, появление новых требований к структуре и характеристикам персонала.Стоит отметить, что каждому руководителю необходимо не просто знать определенные стадии развития компании, но и учитывать те цели и задачи, которые стоят перед ней на каждом этапе. Успешный жизненный цикл многих известных компаний доказывает, что при грамотном руководстве можно оставаться на плаву в течение многих десятилетий после основания фирмы. Важно применять гибкий подход, формировать оптимальную маркетинговую стратегию, подстраиваться под изменения потребностей клиентов.В теории менеджмента уже довольно продолжительное время присутствует направление, в рамках которого исследователи рассматривают организацию как развивающийся во времени объект, имеющий определенный жизненный цикл. На сегодняшний день выделяется несколько подходов к рассмотрению этапов жизненного цикла предприятия. Основополагающее исследование жизненных циклов предприятия принадлежит Л. Э. Грейнеру . Впоследствии модель жизненных циклов была детально разработана учеными Адизесом, Кимберли, Милесом, Кушелевичем, Филоновичем, Константиновым,Семенковым и др. основным недостатком моделей является аналитический подход, который описывает фазы жизненного цикла компаний и обосновывает гипотезу их наличия, но не дает информации о внутренних механизмах указанных циклов. Так, большинство указанных моделей, к сожалению, не способно обосновать некоторые процессы, например возвращение ряда компаний с нисходящей ветви своего развития на восходящую. Они не объясняют, каким образом таким предприятием, как Nokia или IBM, удалось «вернуть молодость» и опять войти в пору цветения.В этой связи несомненный интерес вызывает предложенный И. Адизесом подход, который не только дает возможность анализа и диагностики проблем, но и предписывает методы их «лечения», что делает его модель одной из наиболее применимых с точки зрения практики современного бизнеса. Модель Адизеса является, пожалуй, одной из немногих, которые не утверждают неизбежность разрушения и смерти предприятия, а предлагают инструменты, помогающие компании вернуться к жизни практически с любой стадии своего развития.Исследователи теории жизненных циклов организаций используют разные основания для описания их изменяющихся характеристик на различных стадиях развития. Диапазон подходов чрезвычайно широк: от анализа характеристик предприятия на основе сходства с человеческим поведением в разном возрасте до рассмотрения ее структуры, процессов и отношений с внешним окружением.

Целью выполненной курсовой работы служит анализ развития предприятия с применением модели жизненного цикла предприятия.

Задачами, поставленными в ходе работы, считаются:

-изучение понятия жизненного цикла предприятия,

-изучение моделей жизненного цикла предприятия,

-рассмотрение системы показателей, применяемых при анализе жизнненого цикла предприятия,

-разработка характеристики предприятия,

-анализ развития предприятия,

-разработка предложений по развитию компании.

Объектом исследования является ООО « Евросеть».

[1.Теоретические основы](#_Toc422131443) анализа жизненного цикла предприятия

**1.Понятие жизненного цикла предприятия, этапы жизненного цикла предприятия**

Жизненным циклом предприятия называются прогнозируемые изменения с определенной четкой последовательностью состояний в течение времени.

Существует несколько моделей, описывающих жизненный цикл предприятия.

Рассмотрим модель жизненного цикла предприятия эксперта в области повышения эффективности ведения бизнеса Ицхака Адизеса. Модель подробно описана в книге «Управление жизненным циклом корпорации». Адизес, проектируя названную модель, основывался на сходстве процессов, происходящих в предприятия и в живых организмах. Модель состоит из десяти шагов. Все шаги делятся на две группы: рост и упадок [1]. Модель предупреждает об опасностях, подстерегающих организацию на каждом этапе, однако не дает чётких указаний о том,что делать для того, чтобы этих опасностей избежать.

На рисунке 1 изображена модель жизненного цикла предприятия Адизеса.

стабильность

Аристократия

Расцвет

Раняя бюрократия

Зрелость

Бюрократия

Давай-лавай

Детство

Смерть

Рождение

Рисунок 1.- Модель жизненного цикла И. К. Адизеса

Рассмотрим кратко каждый этап.

Начальным этапом создания фирмы является зарождение. На начальном этапе создатели вынашивают идеи о создании предприятия . После указанного происходит создание предприятия и переход на следующий этап [1].

Вторым этапом цикла существования предприятия является детство. Создатели начинают действовать. Организация начинает работать. На этой стадии предприятие не имеет четко выраженной организационной структуры и располагает небольшими материальными и денежными ресурсами[1].

Третьим этапом жизненного цикла предприятия является этап «давай-давай». Предприятие растет, это уже не мини-предприятие, выпускающее один продукт, у предприятия определен вектор роста. Будущие возможности предприятия на этом этапе представляются практически неограниченными. На этом этапе руководителям для того, чтобы сохранить предприятие, необходимо чётко определять реальные перспективы его развития.

Четвёртым этапом  цикла жизни предприятия считается зрелость. Этап характеризуется начинающимися проблемами и конфликтами между сотрудниками. Выявляется необходимость реального делегирования полномочий. Предприятие нуждается в изменении организационной структуры.. Решением указанных задач является переход наследующую стадию - расцвет.

Пятым этапом  цикла существования предприятия является расцвет. Этот этап является пиком развития предприятия. Предприятие на протяжении ряда лет имеет бодьшую прибыль, оно конкурентноспособно. На этом этапе предприятие подстерегает опасность прекращения роста в случае прекращения стимулирования руководством роста ресурсов и развития предприятия.

Этап номер шесть цикла существования предприятия — это стабильность. Этап являет собой границу между ростом и упадком предприятия. Это время, когда руководителей устраивают доходы, приносимые компанией, и им становятся неинтересно развитие предприятия. Потребители постепенно теряют интерес к продукции компании, переключаются на продукцию конкурентов. Начинается спад.

Этап номер шесть цикла существования предприятия- аристократизм. Предприятие устанавливает неверные приоритеты--- вввммместо развииитияяя ее ресурсы направляются на внутренний контроль. Менеджмент компании становится ленивым. Для увеличения доходов не стимусируется производство, а поднимаются цены. Спад все сильнее.[1].

Восьмым этап жизненного цикла предприятия является ранняя бюрократизация. На этом этапе никто не признает свою вину в происходящем и каждый стремится переложить обязанности на другого.

Девятым этапом  жизненного цикла предприятия является бюрократизация. Это тот этап, при котором в компании дела идут очень плохо. Она слишком велика и слишком сложна. Постепенно приходит этап смерти, краха предприятия[1].

Десятый, заключительный этап жизненного цикла предприятия — смерть. Организация погибает, если она не поддерживается государством.

Ларри Грейнер описывает свою модель жизненного цикла предприятия в книге «Эволюция и революция по мере роста предприятия». Грейнер считает, что развитие предприятия определяется её прошлым в виде истории развития и нынешним в виде текущей организационной структуры. Каждый этап, по мнению Грейнера, описывается пятью параметрами - возрастом, размером предприятия, время эволюции, время революции, темпы роста отрасли. Грейнер выделяет 5 этапов эволюции: творчество, директивное управление, делегирование полномочий, координация, сотрудничество [2]. Грейнер считает, что переход от одного этапа к другому происходит посредством революции, которая вызывается кризисом.Грейнер представляет модель в виде последовательности фаз стабильности и кризисов предприятия [2].

На рисунке 2 представлена модель жизненного цикла предприятия по Грейнеру.



Рисунок 2.- Модель жизненного цикла Л. Грейнера

 Предпринимательская стадия. Главная задача отцов-основателей предприятия – это создание покупающегося и окупающегося продукта. Этап характекризуется отсутствием формализации и бюрократии. Происходит рост предприятия за счёт создания новых продуктов. Завершается этап кризисом лидерства [2].

Коллективистская стадия. На рассматриваемой стадии происходит разработка направления деятельности предприятия. Формализуется организационная структура компании. Этап завершается кризисом автономии [2].

Делегирование. На данном этапе происходит децентрализация управления организацией. Завершением этапа является кризис контроля [2].

Стадия формализации. Происходит добавления более сложных систем контроля предприятия. Растет формализация коммуникаций. Завершается указанная стадия бюрократическим кризисом [2].

Последней стадией модели жизненного цикла Грейнера является сотрудничество. В ккомпании присутствует стиль управления, основанный на доверии. Растет числ конфликтов между сотрудниками. Завершает указанную стадию кризис управления.

Далее рассмотрим модель жизненного цикла предприятия А. И. Пригожина. На рисунке 3приведён модели жизненного цикла предприятия А. И. Пригожина.

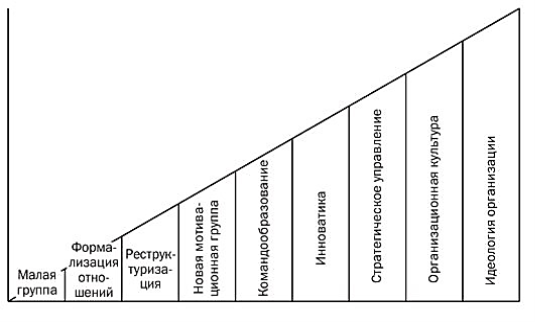


Рисунок 3.- Модель жизненного цикла А. И. Пригожина

Первым этапом жизненного цикла предприятия ( по мнению Пригожина) является малая группа.

Малая группа  по Пригожину- это основатели и их близкий круг. Просиходит зарождение идей по созданию предприятия [2].

В случае жизнеспособности группы происходит переход на этап формализации отношений. На предприятии происходит формирование организационной структуры [2].

Организация растёт и ей требуется реструктуризация, основной целью которой становится обеспечение соответствия заработной платы работников компании результатам их труда. Отделы получают самостоятельность в решении некоторых бизнес-задач. Руководство интересуют только показатели прибыли.

Новая мотивационная группа. Формирование новой организационной структуры настоятельно требует разработки и внедрения новых методов мотивации деятельности персонала.

После завершения последних этапов структура предприятия становится дезинтегрированной. Для того, чтобы сохранить предприятие, необходимо сплотить его сотрудников, сформировать команду из отдельных личностей.

Главной задачей деятельности команд становится инноватика: требуется разработка новых путей для развития продукции, и новых методов работы с клиентами компании.

Команда , отвечающая за развитие , приходит к необходимости разработки новой стратегии и осознанию внедрения и использования методов стратегического управления.

Организация полностью сформирована. Общеорганизационные ценности становятся ценностями каждого члена предприятия.Завершением указанного этапа является становление идеологии предприятия.

Рассмотрев три модели жизненных циклов предприятия, сравним их между собой.

Модель жизненных циклов предприятия Адизеса описывает полный жизненный цикл предприятия от рождения до гибели.

Модель жизненных циклов предприятия Грейнера отражает кризисы, при преодолении которых предприятие переходит на следующую стадию развития.

Модель жизненных циклов существования предприятия Пригожина рассматривает развитие предприятия до стадии стабильности, не затрагивая стадии упадка.

Рассмотрев и проанализировав модели жизненного цикла предприятия, приходим к выводу,что для изучения и анализа жизненного цикла предприятия более всего подходит модель жизненных циклов предприятия Адизеса. Она более подробно рассматривает каждый период жизни предприятия и описывает как внутренние, так и внешние факторы развития.

**1.2.Критерии определения стадии жизненного цикла предприятия**

в целях практического управления предприятием особенно остро встает вопрос о критериях определения стадий жизненного цикла предприятия.

Исследователи Д. Миллер и П. Фризен [2] создали систему критериев, по которым возможно определение стадии жизненного цикла исследуемой предприятия (Таблица1).

Таблица 1.-Особенности разных стадиях своего развития

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Фазы развития | Состояние | Организация и структура | | Нововведения и стратегия |
| Рождение | -Маленькая фирма  -Власть в руках собственника | -Неформальная структура  -Непродуманные методы принятия решения | | -Множество нововведений в производстве  -Стратегия занять свою нишу |
| Развитие | -Средний размер  -Старше по возрасту  Многочисленные акционеры | -Некоторая формализация структуры  -Функциональное разделение | | -Рост рынка в близлежащих областях  -Увеличение производства |
| Продолжение таблицы 1 | | | | |
| Зрелость | -Рассеянное правление  -Конкурентная и разнородная окружающая среда | | -Формальная бюрократическая структура  -Умеренная дифференциация | -Укрепление рынка продаж  -Консерватизм  -Снижение темпов роста |
| Расцвет | -Размер огромный  -Разнородная, сложная и динамичная окружающая среда | | -Высокая дифференциация  -Методы принятия решений формализованы | -Выход на смежные рынки  -Высокий уровень риска |
| Спад | -Однородная конкурентная среда | | -Формальная, бюрократическая структура | -Низкий уровень инноваций  -Слияние  -Избежание риска |

В таблице 2 приведены основные критерии и признаки перехода компании с одной стадии жизненного цикла на следующую в соответствии с моделью И. Адизеса.

Таблица 2.- признаки смены этапов жизненного цикла предприятия модели И. Адизеса

|  |  |
| --- | --- |
| Стадия цикла | Признак перехода на следующую стадию |
| Рождение | Появление риска |
| Детство | Повышение финансовой устойчивости |
| Стадия бурного роста | Появление наемных менеджеров |
| Юность | Баланс в распределении полномочий и ответственности |
| Расцвет | Снижение предпринимательской активности. |
| Стабильность | Устойчивое следование по пути умеренного развития |
| Продолжение таблицы 2 | |
| Аристократичность | Появление внутренних конфликтов, |
| Стадия ранней бюрократичности | Появление чётко регламентированных правил и процедур |
| Бюрократичность | Снижение стабильности, смерть |
|  |  |

Используя критерии перехода Адизеса можно достоверно определить место предприятия на кривой развития жизненного цикла предприятия.

2. Анализ жизненного цикла ООО "Евросеть "

**2.1.Общая характеристика ООО «Евросеть-ритейл»**

Предприятие ООО «Евросеть-ритейл» действует на рынке сотовой связи РФ более 19 лет. Первый магазин ООО «Евросеть-ритейл» был открыт в Москве на Ленинском проспекте с ассортиментом в несколько моделей телефонов. Вплоть до 2000 года предприятие отличалась от конкурентов высокой ценой на свои услуги. Однако затем руководители ООО «Евросеть-ритейл» пришли к выводу о том, что пришла пора снижпть цены. В итоге 11 мая 2000 года, в день открытия выставки «Связь-Экспоком», «Евросеть-ритейл» объявила о резком снижении наценки на свой ассортимент . Сделать это предприятие смогло, заключив договора о прямых поставках производителей. Стратегия низких цен оказалась верной, и к 2003 году предприятие стало крупнейшим игроком на рынке сотовой связи Москвы ,и менеджиент компании решил выйти на федеральный уровень. Уже в 2003 году предприятие имело 117 салонов в различных регионах страны, в 2004 году их было более восьмисот, в 2005 году –более одной тысячи девятисот, в 2006 году дополнительно открылось около двух тысяч салонов сотовой связи в различных населенных пунктах по всей России.Регулярные акции, скидки, рекламные кампании, яркий имидж принесли популярность ООО «Евросеть-ритейл» .

Руководство бренда располагает магазины таким образом, чтобы они оказывались в шаговой доступности для жителей и предлагает различные услуги, не ограничиваясь продажей сотовых телефоннов.**В салонах сотовой связи ООО «Евросеть-ритейл» сегодня покупатель может:**

* приобрести мобильные телефоны, расходные материалы, персональные компьютеры, портативную технику и прочее;
* приобрести билеты для железнодорожных поездок;
* оформить пенсионный или страховой договор;
* оформить кредит;
* сделать моментальный денежный перевод;
* оплатить штрафы ГИБДД;
* пополнить баланс мобильного телефона;
* оформить карту «Кукуруза»;
* оплатить коммунальные услуги.

На сегодня предприятие ООО «Евросеть-ритейл» является крупнейшей в России розничной сетью, осуществляющей торговлю на рынке мобильной, портативной техники и оказывающей услуги в сфере сотовой связи.

Предприятие ООО «Евросеть-ритейл» - один из самых известных брендов России. На середину 2016 года доля ООО «Евросеть-ритейл» составляет около 30% на российском рынке сотовых телефонов. Сегодня предприятие ООО «Евросеть-ритейл» представлено огромным количеством ( четыре тысячи пятьсот) салонов, работающих в полутора тысячах населенных пунктов России и Республики Беларусь. Каждый месяц в магазинах компании ООО «Евросеть-ритейл» совершают покупки около 50 миллионов покупателей.   
 Организация ООО «Евросеть-ритейл» является одним самых крупных в России работодателей: на сегодняшний день она обеспечивает работой более тридцати тысяч человек.   
 Система управления ООО «Евросеть-ритейл» имеет линейно-функциональную структуру. Управленческая структура компании представлена на рисунке 5.

Генеральный директор

Финансовый директор

Начальник отдела поставок

Главный бухгалтер

Руководитель отдела продаж

секретарь

Начальник охраны

Руководители филиалов

Рисунок 5.- Управленческая структура ООО «Евросеть-ритейл»

Линейно-функциональная структура ООО «Евросеть-ритейл» обеспечивает разделение управленческого труда, при котором линейные звенья управления призваны командовать, а функциональные - консультировать, помогать в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ.

Достоинства оргструктуры:

- освобождение линейных руководителей от обязанностей материально-технического снабжения и планирования деятельности руководимых ими подразделений,

- подчиненность каждого работника только одному руководителю.

Недостатки структуры:

* каждый элемент оргструктуры заинтересован в достижении своей конкретной промежуточной цели, а не цели фирмы в общем;
* отсутствие взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными подразделениями;
* непомерно развитая система взаимодействия по вертикали;
* аккумулирование на верхнем уровне полномочий по решению наряду со стратегическим множества оперативных задач.

**2.2.Анализ развития ООО «Евросеть-ритейл»**

В целях анализа развития компании и определения ее нынешнего местоположения на кривой развития предприятия воспользуемся моделью жизненного цикла И.Адизеса и разработанными им же критериями перехода предприятия с одной стадии жизненного цикла и на другую.

Вначале определим стадии, которые прелприятие прошло с момента своего возникновения в 1997г. по 2016 г.

Первая стадия относится к периоду возникновения предприятия - к 1997 г. Официальным днем основания Евросети является 2 апреля 1997 года. Основателями компании являются Евгений Чичваркин и Тимур Артемьев, одолжившие у знакомых 1 тысячу долларов и на эти скромные деньги открывшие киоск по продаже сотовых телефонов. В тот же время родился и логотип «Евросети», В 1997 году был разработан и слоган компании «Связь оправдывает средства», просуществовший до сегодняшнего дня.

Начало второй стадии- детства- относится к периоду становления компании. За период с 1997 по 2001 год произошел рост розничной торговой сети компании.

Третий этап жизненного цикла компании начался с 2002 года, когда у руководитлей появился четкий вектор развития предприятия. Была поставлена задача выхода на федеральный уровень. Освоив территории регионов РФ, предприятие в 2004 году вышла на международный уровень, открыв свои филиалы на Украине и в Казахстане.

Четвертая стадия развития компании относится к 2006 году, именно в это время была сформирована действующая и в настоящее время организационная структура компании. Решение внутренних конфликтов предприятия позволило перейти ему на стадию расцвета.

# Периодом расцвета предприятия по праву можно считать период с 2007 по настоящее время. В этот период руководство компании приняло решение об обновлении фирменного стиля, модернизации логотипа, корпоративного веб-сайта и брендбука. Принято решение об модернизации системы навигации, выкладки и эргономики магазинов компании. Одной из главных задач, стоящих перед руководством компании и рабочей группой по проекту, являлась разработка нового фирменного стиля при сохранении узнаваемости бренда, а также сохранение преемственности.

Финансовое положение предприятия устойчиво. Динамика торговой выручки и прибыли предприятия в период с 2008по 2014гг приведена на рисунке 6 (Данные об объемах продаж и прибыли полученной ООО «Евросеть-ритейл» в 2015 году и первом полугодии 2016 года владельцы компании не раскрывают, в связи с этим анализ финансового положения компании за данный период не возможен).

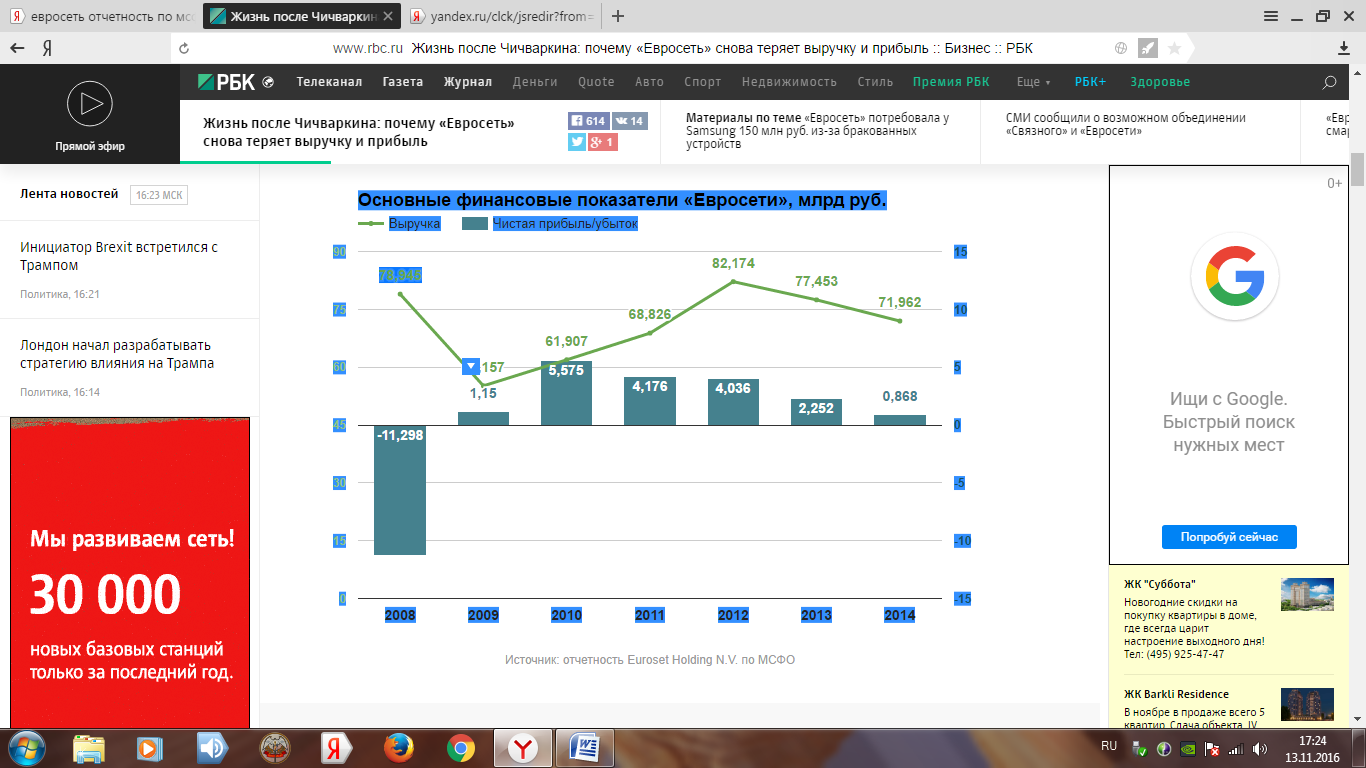


Рисунок 6.- Выручка и прибыль ООО»Евросеть-ритейл»

Выручка компании после сильнейшего падения в 2009 году (влияние кризиса плюс реструктуризация бизнеса с целью повышения рентабельности) достигла пикового значения в 2012 году – 82,2 млрд руб. Однако, в период с 2013 по 2014 год выручка вновь уменьшилась на 12%. На наш взгляд, падение оборотов торговли как в 2009, так и в 2013 -2014 года связано с влиянием мировых финансовых кризисов и резким падением курса рубля.

Чистая прибыль «Евросети» в 2015 г. составила 1,48 млрд руб. против 0,87 млрд руб. годом ранее, увеличившись на 70,6%. Выручку розничной сети в 2015 г. «[Евросеть](http://www.vedomosti.ru/companies/evroset-riteil-)» и ее акционеры не раскрывают. Прибыль «Евросети» выросла при том, что в 2015 г. на российском рынке сократились продажи практически всех основных категорий портативной электроники: в деньгах они уменьшились на 21-38% в зависимости от группы товаров (исключение составили смартфоны, продажи которых выросли на 4%).[ООО «Евросеть-ритейл» получила 1 млрд рублей чистой при , несмотря на снижение выручки](http://www.vedomosti.ru/technology/articles/2015/10/27/614425-evroset-pribili).

Показатели доходности компании приведены на рисунке 7.

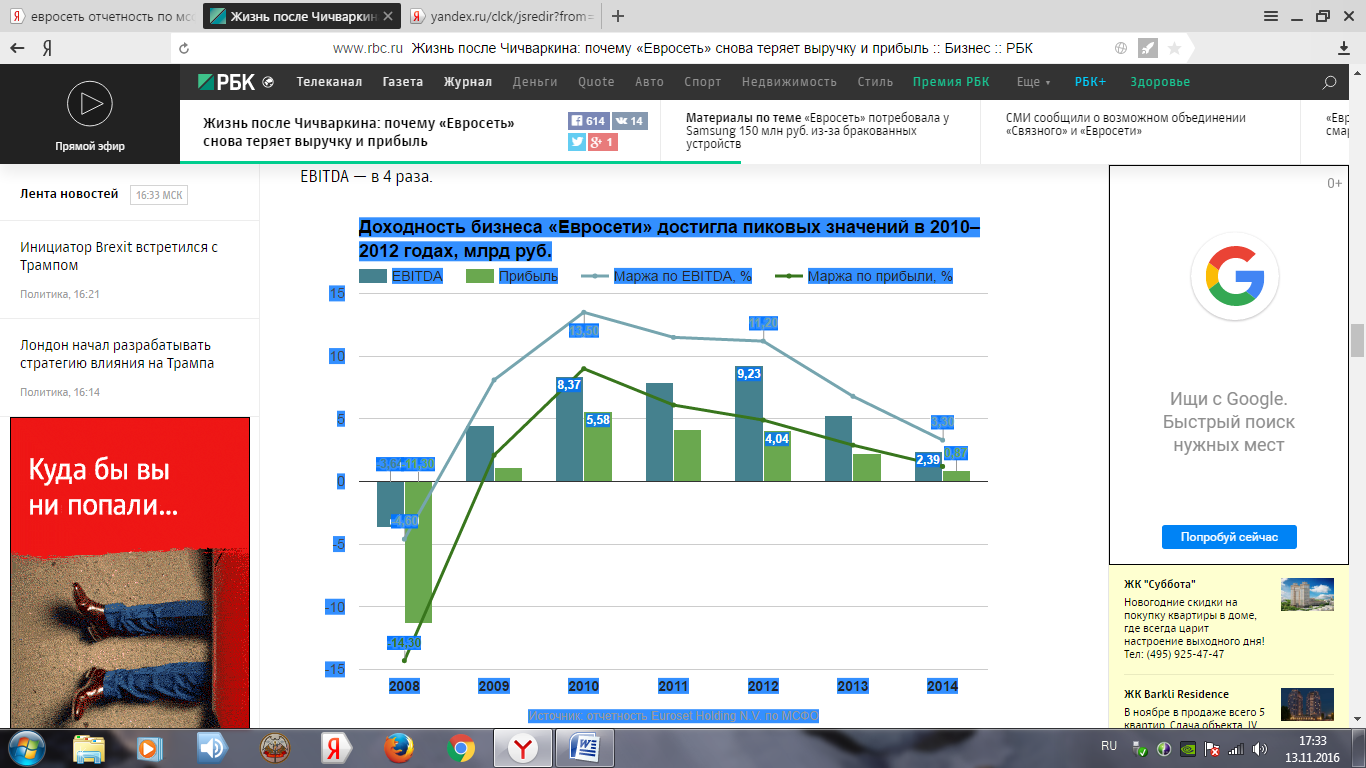


Рисунок 7.-Показатели доходности компании

Благодаря реструктуризации бизнеса в 2009–2010 годах и повышению рентабельности (например, с 2008 по 2013 год валовая маржа от продажи товаров выросла на 10 п.п.) ООО «Евросеть-ритейл» снова стало прибыльным. Чистый убыток по итогам 2008 года превратился в прибыль по итогам 2010-го (плюс 5,6 млрд руб.). Показатель EBITDA, отрицательный в 2008-м, к 2012 году вырос до максимального значения (плюс 9,2 млрд руб.).

Структура доходов компании за период с 2008 по 2014 год представлена на рисунке 8.

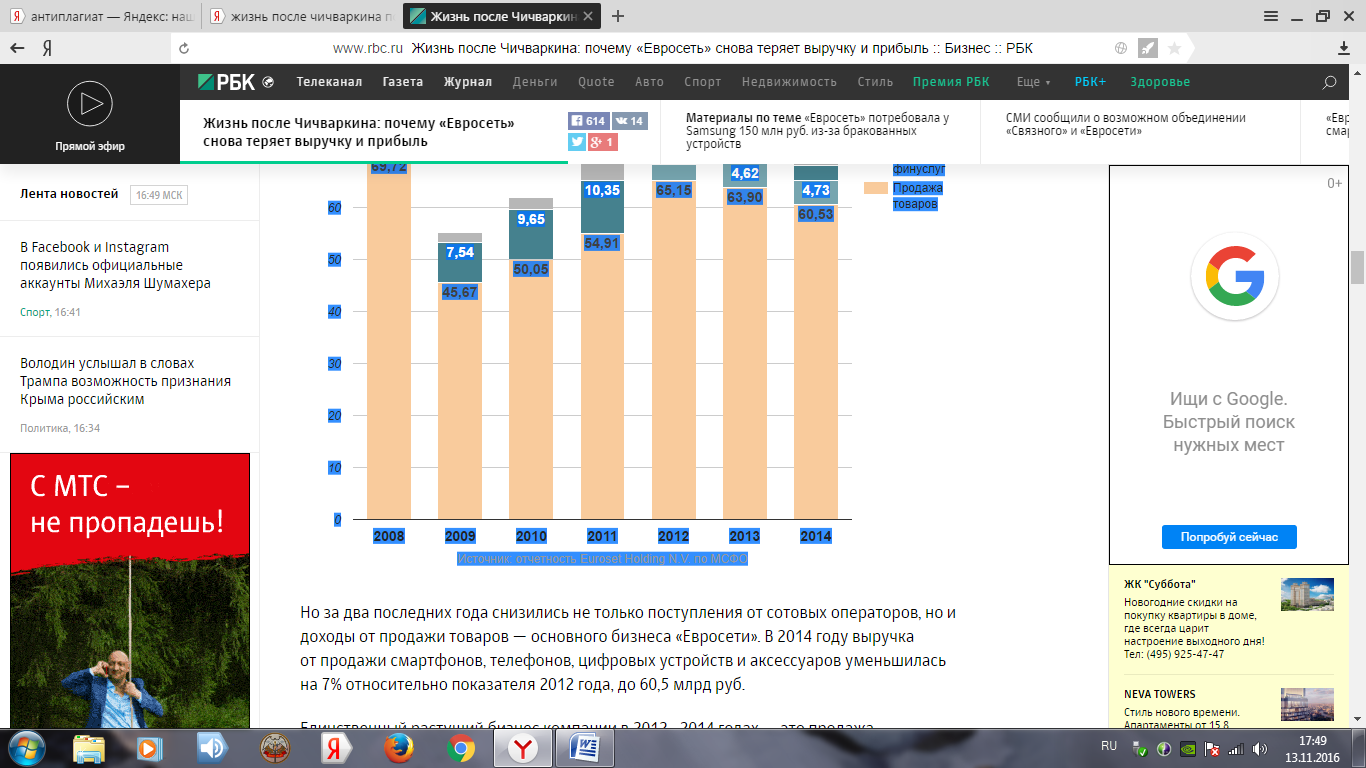


Рисунок8.- Структура доходов ООО «Евросеть-ритейл»

На диаграмме видно, что за два последних года снизились не только поступления от сотовых операторов, но и доходы от продажи товаров — основного бизнеса «Евросети». В 2014 году выручка от продажи смартфонов, телефонов, цифровых устройств и аксессуаров уменьшилась на 7% относительно показателя 2012 года, до 60,5 млрд руб. Единственный растущий бизнес компании в 2012–2014 годах — это продажа финансовых услуг. В 2014 году «Евросеть-ритейл» получила 4,7 млрд руб. комиссий от платежей и финансовых услуг, и впервые доходы по финансовому сегменту превысили комиссионные от сотовых операторов.

Проанализировав вышесказанное, приходим к выводу, что предприятие находится на стадии расцвета, так как главным для нее продолжает оставаться стремение удовлетворить потребности клиента, предприятие продожает открывать новые филиалы, постоянно обновляет ассортимент, предприятие провела ребрендинг для того, стобы оставаться интересной клиенту. Как было сказано выше, любая фирма находится на стадии расцвета до тех пор, пока продолжает свое развите. Следовательно, главной задачей фирмы является постоянное обновление , заключающееся в обновлении товарного ассортимента, применении новых способов продаж, обновлении бренда. Разработанные нами предложения , направленные на закрепление существующей позиции ООО «Евросеть-ритейл» на кривой жизненного цикла, представлены в разделе 3 курсовой работы.

3.Предложения по РАЗВИТИЮ ООО «Евросеть-ритейл»

Проведенный выше анализ развития ООО « Евросеть» позволил нам придти к заключению, что предприятие находится на стадии расцвета, так как выполняются следующие условия, позволяющие отнести его к указанной фазе жизненного цикла:

* предприятие имеет стабильную постоянно растущую прибыль,
* предприятие наращивает своё присутствие в регионах,
* предприятие осваивает новые виды деятельности (финансовая деятельность),
* организация сотрудничает с многими крупнейшими зарубежными производителями мобильных телефонов,
* предприятие постоянно обновляет ассортимент продукции принадлежащих ей салонов и гипермаркетов,
* руководство компании провело ребрендинг ,
* предприятие активно внедряет новые формы и методы торговли.

Ассортиментная политика ООО «Евросеть-ритейл» подчиняется главному принципу: тематику и количество товара на торговых точках отслеживают специалисты, прислушиваясь к советам продавцов, анализируя мнения посетителей магазина. Предприятие ищет новые прогрессивные методы работы с клиентами, стремится максимально учитывать потребности покупателей. Проводимые менеджментом компании мероприятия направлены на постоянное обновление и поэтому позволяют компании долгое время удерживаться на гребне успеха.

Однако, как известно, невозможно достичь совершенства, поэтому предприятие имеет некоторые неиспользованные возможности развития.

Для повышения конкурентных позиций ООО «Евросеть » можно рекомендовать следующие пути:

1) анкетирование покупателей с целью совершенствования гарантийного и сервисного обслуживания;

2) осуществление бесплатной доставки товаров в регионах;

3)поставка товаров по индивидуальным заказам;

4) проведение конкурсов и акций среди покупателей салонов;

5) постоянный анализ инноваций , применяемых конкурентами.

Заключение

Любая организация в процессе своего существования постоянно претерпевает как положительные, так и отрицательные изменения. На каждом этапе жизненного цикла ее подстерегают опасности, и в то же время представляются новые возможности. Для того, чтобы обеспечить выживание фирмы и достижение ею поставленных целей, руководствукомпании необходимо эффективно и своевременно реагировать на вызовы и приспосабливаться к изменениям. На стадии становления для компании наиболее важны проектирование организационной структуры, определение потребности в персонале и постоянный перманентный анализ финансово-эеономических показателей деятельности предприятия. Далее перед топ-менеджментом компании остро встают вопросы формирования кадровой службы, создания системы обработки и хранения персональной информации. На стадии интенсивного роста компании топ- менеджмент в основном нацелен на формирование кадрового состава - привлечение, оценку и найм, расстановку и адаптацию кадров. На стадии зрелости компании менеджменту необходимо направить основные усилия на разработку системы мотивации деятельности персонала. Стадия спада жизненного цикла компании требует работы по сокращению персонала и оценке кадрового потенциала.

В процессе подготовки представленной курсовой работы для достижения главной цели – анализа жизненного цикла компании ООО «Евросеть-ритейл» - нами были поставлены решены следующие задачи:

-изучено понятие жизенного цикла предприятия,

-изучены стадии, которые проходит предприятие на жизненном пути,

-дана краткая характеристика предприятия ООО «Евросеть-ритейл»,

-произведен анализ развития предприятия ООО «Евросеть-ритейл»,

-сформулированы предложения по дальнейцшему развитию предприятия.

Основные положения выполненной нами работы приведены ниже.

Жизннный цикл - это отражение периодов существования предприятия. Каждое предприятие , независимо от формы собственности и видов деятельности, проходит поочередно все стадии жизненного цикла . отсрочить наступление поздних стадий жизненного цикла предприятий заканчивающихся его гибелью, возможно если направлять усилия команды на постоянное развитие предприятия- применение новых технологий, расширения сети филиалов, разработку новых, более совершенных продуктов. Для принятия своевременных управленческих решений высшему менеджменту предприятия необходимо четко определять стадию жизненного процесса предприятия в каждый конкретный период времени. Отечественными и зарубежными исследователями было разработано несколько моделей жизненного цикла предприятия. Для анализа развития предприятия применяется специально разработанная система показателей.

ООО «Евросеть-ритейл» действует на рынке сотовой связи с 1997 года и за это время превратилась из «серой мышки» во всеми узнаваемый бренд. Главной целью деятельности ООО «Евросеть-ритейл», как любого другого коммерческого предприятия , служит получение максимально возможной прибыли . Для достижения этой цели руководство применяет в своей деятельности современные способы управления производством, постоянно расширяет свое присутствие в российских регионах и странах СНГ, приоритетной фигуцрой для менеждеров компании является клиент. Предприятие ООО «Евросеть-ритейл» благодаря усилиям менеджеров долгое время находится на пике успеха.

Предприятие ООО «Евросеть-ритейл» имеет некоторые неиспользованные возможности развития и удержания существующего места на рынке сотовой связи. Применение их позволит предприятию еще более укрепить позиции и еще долгое время находиться на стадии расцвета.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абдулина В.Э. Жизненный цикл предприятия и его практическое применение на основе анализа коммерческой предприятия // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. № 3 [Электронный ресурс]. URL: http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/4148 (дата обращения: 06.11.2016).
2. Адизес И.,Управление жизненным циклом корпорации /И.Адизес. – С.-Пт: Питер, **2014**. - 384 c .
3. Бушов, А.П. Теория предприятия: Учебное пособие / А.П. Бушов. - М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 208 c.
4. Гребенников Д.М. Организация и управление / Д.М. Гребенников. – М.: Изд-во МГТУ им. Н.Э. Баумана, 1998. – 332 с.
5. Гибсон Дж. Л., Иванцевич Д.М., Доннел Д.Х. мл. Предприятия: поведение, структура, процессы / Под ред. М.Э. Штернгарца. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 662 с.
6. Головин, Р.С. Теория предприятия. / А.П. Агарков, Р.С. Головин, А.М. Голиков; Под ред. А.П. Агарков. - М.: Дашков и К, 2010. - 260 c.
7. Горбунов В.В. Важнейшие понятия и концепции в современном управлении. – М.: МНИИПУ, 1998. –176 с.
8. Дафт Р. Предприятия. Учебник для психологов и экономистов / Науч. ред. Л. Свенцицкий. – СПб.: Прайм-ЕВРОЗНАК, 2003. – 480 с.
9. Жигунов, Л.А. Теория предприятия: Словарь / Л.А. Жигунов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2012. - 116 c.
10. Кузьмин, Ю.В. Теория предприятия: Учебник для бакалавров / Ю.В. Кузьмин,. - М.: Юрайт, 2013. - 365 c.
11. Лаптев, Ю.Н. Теория предприятия и организационное поведение: Учебное пособие / Ю.Н. Лаптев. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 329 c.
12. Лаптев, Ю.Н. Теория предприятия и организационное поведение: Учебное пособие / Ю.Н. Лаптев. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 329 c.
13. Лаптев, Ю.Н. Теория организаций: Учебное пособие / Ю.Н. Лаптев. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 311 c.
14. Менар К. Экономика организаций / Пер. с фр.; под ред. А.Г. Худокормова. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 160 с.
15. Мильнер, Б.З. Теория предприятия: Учебник / Б.З. Мильнер. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 848 c.
16. Митюшкин, Э. Теория предприятия производственных систем: учебное пособие / Э. Митюшкин,. - М.: Экономика, 2007. - 493 c.
17. Парамонова, В.Н. Теория предприятия: Учебное пособие / В.Н. Парамонова,. - М.: КноРус, 2008. - 296 c.
18. Сидорчук, Э.А. Теория предприятия: Учебное пособие / Э.А. Сидорчук. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 248 c.
19. Сидорчук, Э.А. Теория предприятия: Учебное пособие / Э.А. Сидорчук. - М.: ИЦ РИОР, 2013. - 143 c.
20. Троицкая, Е.П. Теория предприятия: Учебное пособие / Е.П. Троицкая,. - М.: КноРус, 2012. - 224 c.
21. Федосеев С.С. Социология организаций: Учебник / С.С. Федосеев. – М.: Гардарики, 2001. – 384 с.
22. Шестопалов, А.Е. Экономическая теория организаций: Учебное пособие / А.Е. Шестопалов - М.: ИНФРА-М, 2011. - 303 c.
23. Шевчук, П. В.  Теория предприятия: учебное пособие : для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности "Менеджмент предприятия" / П. В. Шевчук, С. В.- М.: Омега-Л, 2012-354 с.
24. Щукина В.В. Социальные теории предприятия: Словарь. – М.:ИНФРА-М, 2000. – 264 с.