



буквально все сферы хозяйственной деятельности, поскольку информационные технологии охватывают как новые, так и традиционные отрасли экономики.

#### Примечания

- 1 См.: Сайты знакомств принесли 1 млрд долларов. URL: <http://www.spb-venchur.ru/news/7749.htm> (дата обращения: 23.08.2012).
- 2 См.: Обзор рынка интернет-провайдинга в России. URL: <http://www.yr2.ru/obzor-rynka-internet-provajdinga-v-rossii.html> (дата обращения: 16.08.2012).
- 3 См.: Интернет-торговля в России. URL: [http://www.bizhit.ru/index/obzor\\_web\\_commerc/0-22](http://www.bizhit.ru/index/obzor_web_commerc/0-22) (дата обращения: 12.08.2012).
- 4 Объем рынка рекламы в Интернет обогнал радио и стал приближаться к «бумаге». URL: <http://www.rb.ru/topstory/business/2011/02/15/203454.html> (дата обращения: 12.08.2012).
- 5 См.: Система электронной коммерции на финансовых рынках. URL: <http://www.proreklam.ru/articles/advertising-on-the-internet/19509-sistema-elektronnoj-kommertsii-na-finansovyh-rynkah.html> (дата обращения: 24.08.2012).
- 6 См.: Панков А. Интернет-страхование. URL: <http://www.ifin.ru/publications/read/226.stm> (дата обращения: 22.08.2012).

- 7 См.: Копнина В. В. Практический менеджмент информационных товаров и услуг. URL: <http://www.sgu.ru/files/nodes/19128/kopnina.doc> (дата обращения: 14.08.2012).
- 8 См.: Объем рынка рекламы в Интернет обогнал радио и стал приближаться к «бумаге».
- 9 См.: Сайты знакомств принесли 1 млрд долларов.
- 10 См.: Исследование рынка веб-разработок в России 2010–2011 гг. URL: <http://www.ratingruneta.ru/research/web2010> (дата обращения: 14.08.2012).
- 11 См.: С. Мавроди : [сайт]. URL: <http://sergey-mavrodi.com> (дата обращения: 17.08.2012).
- 12 См.: Рынок оффшорного программирования. URL: <http://www.silicontaiga.ru/home.asp?art Id=585> (дата обращения: 23.08.2012).
- 13 См.: Обзор рынка дистанционного бизнес-образования // Эпиграф. 2008. № 36(686) от 20.09.2008. URL: <http://www.epigraph.info/articles/-/nid/11607/id/29797> (дата обращения: 15.08.2012).
- 14 См.: В России растет популярность дистанционного образования // Российская Бизнес-газета. Карьера и менеджмент. 2011. № 800(18) от 31.05.2011. URL: <http://www.rg.ru/2011/05/31/obuchenie.html> (дата обращения: 10.08.2012).
- 15 См.: Доходы от онлайн-гемблинга будут только расти. URL: <http://rgweek.ru/novosti/2010/nyabr/doxody-ot-onlajn-gemblinga-budut-tolko-rasti.html> (дата обращения: 12.08.2012).

УДК 330.101.8

## ПЕРЕПРОФИЛИРОВАНИЕ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В КОНТЕКСТЕ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА

К. С. Самарина

Московский государственный университет  
тонких химических технологий им. М. В. Ломоносова  
E-mail: ks86@list.ru



Рассматривается перепрофилирование как путь обновления предприятия в рамках концепции жизненного цикла, проведено сопоставление различных моделей жизненного цикла предприятия, на основании которого предложена комбинированная модель, выявлены стадии жизненного цикла, в наибольшей степени соответствующие переходу на выпуск новой продукции.

**Ключевые слова:** перепрофилирование, жизненный цикл предприятия, модель Адизеса, модель Мильнера.

### A Conversion Within the Organizational Life Cycle

K. S. Samarina

The conversion as a way of a plant renewal within the framework of the organizational life cycle is considered in the article. On a base of varies organizational life cycle models comparison, integrated model is suggested, the organizational life cycle stages complied with new production are revealed.

**Key words:** conversion, organizational life cycle, Adizes model, Milner model.

Идея изменения профиля функционирования предприятия не нова, первая масштабная волна перепрофилирования промышленных предприятий, выпускающих главным образом продукцию военного назначения, пришла на середину XX в. и была связана с окончанием Второй мировой войны. Однако сегодня, в том числе в целях реализации Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 г., одной из ключевых задач которой объявлено развитие высокотехнологичных производств, перепрофилирование вновь приобрело актуальность. По сути, оно представляет собой процесс коренного преобразования производства, который сопровождается необходимостью решения множества управленческих задач, одной из которых является определение стадий функционирования предприятия, в наибольшей степени соответ-



ствующих переходу на выпуск новой продукции. Поиск решения этой задачи предлагается осуществить в плоскости теории жизненного цикла.

Концепция жизненного цикла организации сформировалась в 60-х гг. XX в. на основании аналогии с жизненным циклом биологического организма и получила активное развитие в последующие годы<sup>1</sup>. В дальнейших исследованиях разрабатывались подходы к созданию различных моделей жизненного цикла организации, последовательности и содержанию составляющих стадий, а также соотношению их с организационными изменениями. Ряд исследований был посвящен определению влияния технологических изменений и организационной культуры<sup>2</sup> на стадии жизненного цикла, построению моделей для недавно созданных предприятий<sup>3</sup> и др.

Изначально научные изыскания носили преимущественно теоретический характер, при этом наблюдались существенные расхождения в оценке количества и содержания стадий. На сегодняшний день существует множество разнообразных моделей жизненного цикла, основанных в том числе и на эмпирических исследованиях, которые позволяют проследить основные этапы создания и развития предприятия. Приведем некоторые из них.

#### Модели жизненного цикла предприятия: общие черты и различия

В общем случае можно выделить следующие стадии жизненного цикла предприятия: создание, рост, стабилизация, спад, ликвидация (рис. 1).

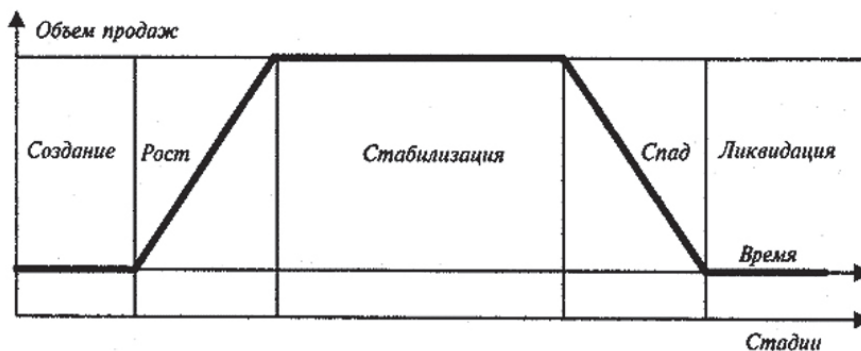


Рис. 1. Упрощенная модель жизненного цикла предприятия<sup>4</sup>

На стадии создания основной задачей является определение цели существования предприятия посредством уточнения представлений о потенциальном потребителе и соотношения их с интересами будущих собственников. В том случае, если предприятию удалось предложить востребованный товар и закрепиться на рынке, оно переходит на стадию роста, которая сопровождается увеличением объема продаж, количества персонала, подразделений, расширением ассортимента выпускаемой продукции. Стадия стабилизации, как правило, связана с ориентацией на увеличение рыночной доли и укреплением собственного неповторимого имиджа и часто сопровождается острой конкурентной борьбой. Основной целью данной стадии является удержание достигнутого, что требует не меньше усилий, чем предыдущие стадии, при этом задачи, которые необходимо решать, носят преимущественно внутренний характер. Ни одно предприятие не может постоянно оставаться в стабильном состоянии, и под влиянием внешних и внутренних факторов стабилизация постепенно сменяется спадом, который зачастую характеризуется снижением эффективности деятельности, доли рынка и непосредственной угрозой ликвидации.

Весьма значительный вклад в развитие концепции жизненного цикла организации внес И. Адизес, который впервые обобщил свои исследования по данной проблематике в первой книге<sup>5</sup>, опубликованной в 1988 г., и впоследствии развил во второй, вышедшей в свет спустя десятилетие<sup>6</sup>. Американский исследователь предложил более детальную модель, описывающую управленческие, организационные и корпоративные аспекты и включающую следующие стадии жизненного цикла организации (рис. 2).

1. На стадии **выживания** предприятия как такового еще не существует, но у будущих основателей есть идея того, каким оно может быть. На данном этапе происходит формирование первоначальной команды, желающей воплотить идею нового предприятия в жизнь.

2. **Младенчество** является критической стадией, поскольку наибольшее количество неудач происходит в течение первых лет существования предприятия (смерть во младенчестве), при этом основные цели включают здоровое существование и развитие, а не простое выживание. Для данной стадии характерно отсутствие четкой системы распределения полномочий и ответственности, ориентированность на краткосрочные результаты,

Рис. 2. Модель жизненного цикла предприятия Адизеса<sup>7</sup>

нехватка денежных средств, функционирование на пределе возможностей.

3. Стадия **«давай-давай»** сопровождается первыми успехами в работе предприятия. На данном этапе выявляется экономическая эффективность функционирования, расширяется видение перспективы развития, но при этом по-прежнему отсутствуют четкая структура управления и прописанные функциональные обязанности (ловушка основателя или ловушка семейственности).

4. **Юность** представляет собой переходный период развития предприятия и характеризуется усилением позиций на рынке, расширением кадрового состава, осуществлением систематического планирования, координации, организации и контроля, что требует значительных затрат сил и энергии, используемых ранее на продвижение товара. При этом существует необходимость децентрализации управленческого блока посредством четкого делегирования полномочий внутри компании или путем привлечения сторонних менеджеров, в противном случае предприятию грозит преждевременное старение или разрушение.

5. **Расцвет** характеризуется следующими показателями: сбалансирован рост, ориентация на удовлетворение потребителей и достижение поставленных целей; структура, координация, стабильность и контроль так же важны, как и инновации; совершенствование всех частей организации и децентрализация; новая продукция, технологии и рынки сбыта управляемы; развита система мотивации персонала, менеджмент высоко квалифицирован.

6. Для стадии **стабильности** свойственно наличие компетентного руководства, при этом, несмотря на приемлемый уровень доходов, темпы

роста замедляются, происходит отклонение от политики быстрого развития, захвата новых рынков, отсутствует стремление к изменениям, большее значение уделяется межличностным отношениям, нежели существующим рискам, наблюдаются отклонения от первоначальных целей предприятия, а также игнорирование менеджментом этих симптомов.

7. На стадии **аристократизма** предприятие затрачивает значительные финансовые средства на обустройство собственной деятельности и укрепление системы контроля, формируются корпоративные традиции, снижается внутренняя мотивация, обновление ассортимента выпускаемой продукции и освоение новых рынков сбыта происходит за счет покупки других компаний, при этом возрастает риск быть поглощенным.

8. **Ранняя бюрократизация** сопровождается возникновением трудноразрешимых структурных конфликтов, борьбой за власть, низким моральным духом, местничеством, поиском «слабого звена»; постепенно внутренняя политика все сильнее отдаляет предприятие от удовлетворения потребностей покупателя.

9. На стадии **бюрократизации** усугубляются тенденции предыдущего этапа, происходит полное сосредоточение на внутренних проблемах, отсутствуют стремление к изменениям, повышению эффективности, ориентация на потребности клиента, при этом поддерживается громоздкая система контроля текущей деятельности предприятия, которая требует от сотрудников соблюдения набора правил и процедур, а не результативной работы.

10. **Смерть** предприятия является следствием отсутствия у руководства осознанной необхо-



димости обновления на предыдущих стадиях, в результате чего влияние конкурентов, бюрократизация, недостаточно обоснованная стратегия, неэффективная система мотивации и контроля, косность по отношению к новым идеям приводят к потере конкурентоспособности.

Модель Адизеса была сформирована в условиях развитой рыночной экономики и в большей степени подходит для анализа недавно созданных российских предприятий, тем не менее, исследователи<sup>8</sup> отмечают, что на практике данная модель может быть применена и для ряда предприятий, возникших в советский период.

Модель жизненного цикла предприятия, предложенная Б. З. Мильнером<sup>9</sup>, возможно, в большей степени отвечает российской специфике, тем не менее, ее сравнение с моделью Адизеса позволяет найти схожие черты и выявить различия. Сопоставление стадий указанных моделей в соответствии с их содержанием приведено в таблице.

**Сопоставление моделей жизненного цикла предприятия**

	Модель Адизеса	Модель Мильнера
Название стадии	1. Выхаживание	–
	2. Младенчество	1. Детство
	3. Давай-давай	2. Отрочество
	4. Юность	3. Ранняя зрелость
	5. Расцвет	4. Расцвет сил
	6. Стабильность	5. Полная зрелость
	7. Аристократизм	
	8. Ранняя бюрократизация	6. Старение
	9. Бюрократизация	
	10. Смерть	–
–	7. Обновление	

Из таблицы видно, что модель Мильнера имеет меньшее число стадий – семь против десяти модели Адизеса, при этом отсутствуют аналоги стадий выхаживания и смерти. Это можно объяснить тем, что, по сути, указанные стадии не являются непосредственными составляющими периода функционирования предприятия, то есть, как отмечалось выше, на стадии выхаживания предприятие еще не существует (есть только его идея), на стадии же смерти предприятия как такового уже не существует.

Отсутствие стадии выхаживания, вероятно, обусловлено фактом недостаточной стабильности российской экономики, в условиях которой риски на стадии идеи слишком велики, чтобы считать ее непосредственной составляющей жизненного цикла предприятия. Если под стадией понимать период функционирования предприятия в рамках однотипных ценностных установок, фиксирующих специфику управленческих задач<sup>10</sup>, то, по сути, смерть предприятия является не стадией, а итогом стадии старения. Конечной стадией

жизненного цикла предприятия согласно модели Мильнера служит стадия обновления, на которой предприятие за счет принятия эффективных управленческих решений может начать новый жизненный цикл посредством перепрофилирования. Модель Адизеса не имеет подобной стадии, однако, опираясь на выводы отечественного исследователя Филоновича<sup>11</sup>, можно сделать предположение, что для избежания попадания на ветвь старения предприятию необходимо в период между стадиями юности и расцвета развивать производство новой продукции, чтобы к моменту достижения стадии стабильности иметь возможность превратить его в основное, то есть осуществить перепрофилирование. Филонович предлагает назвать реализацию данного подхода «реинкарнацией», отмечая, что эта идея довольно проста, однако реализовать ее под силу не многим, так как зачастую руководство предприятия не в состоянии определить приближение стадии расцвета, кроме того, психологически топ-менеджменту трудно работать над новой идеей в период реализации существующей, а также процесс выработки новой идеи труден и не гарантирует успеха.

**Комбинация моделей жизненного цикла и перепрофилирование предприятия**

Различия описанных моделей, на наш взгляд, следует рассматривать как возможность их комбинации для более полного описания жизненного цикла предприятия, главным образом, применительно к российским условиям. Как отмечалось выше, ввиду высоких рисков включение стадии выхаживания не представляется необходимым. Поэтому в качестве первой стадии комбинированной модели предлагается принять детство с учетом возможности ликвидации в первые годы функционирования (детская смертность). Далее следует отрочество, характеризующееся первыми успехами и рисками распределения ответственности (ловушка основателя или ловушка семейственности). На стадии юности предприятие продолжает свое «взросление», набирая силу, однако рискует «состариться» раньше времени вследствие неэффективной организации работы управленческого блока. Стадия расцвета является наиболее продуктивной и характеризуется сбалансированным функционированием организации. На стадии стабильности происходит замедление темпов роста, наблюдаются отклонения от первоначальных целей предприятия. Зрелости свойственны черты стадий аристократизма и ранней бюрократизации модели Адизеса, включающие, главным образом, нарастающие внутренние конфликты и снижение эффективности функционирования. Основной причиной старения является недостаточное стремление руководства к обновлению на предыдущих ста-





дях, что приводит к постепенной деградации и в случае дальнейшего непринятия необходимых мер – к смерти предприятия.

В основе обновления предприятия лежит переход на выпуск новой конкурентоспособной продукции, то есть перепрофилирование, выбор направления которого представляет собой нетривиальную задачу. Но также важно определить стадии жизненного цикла предприятия, которые в большей степени соответствуют этому переходу.

По сути, необходимость перепрофилирования может возникнуть на любой стадии жизненного цикла, начиная с детства, но это свидетельствует скорее о нездоровом состоянии предприятия, однако даже при благоприятном развитии возникает необходимость обновления. Как отмечалось выше, для поддержания конкурентоспособности руководство должно заранее осваивать производство новой продукции, уже на стадиях юности и расцвета, чтобы, избежав перехода на ветвь старения, начать новый жизненный цикл. Тем

не менее на практике такого рода дальновидный подход осуществляется нечасто, так как ввиду существенной неопределенности условий функционирования предприятия определение стадии расцвета весьма затруднительно, а разработка и реализация новой идеи несет значительные риски. Другой подход заключается в осуществлении перепрофилирования по достижении стадии старения, когда предприятие находится непосредственно перед угрозой гибели. В этом случае необходимость перехода на выпуск новой продукции более очевидна, чем в предыдущем, однако ввиду процесса угасания предприятия существует прямая опасность нехватки ресурсов (материально-технических, производственно-технологических, финансовых, кадровых, временных). Следует отметить, что на практике нередко реализуется третий вариант перепрофилирования, когда переход на выпуск новой продукции становится, по сути, этапом возрождения предприятия после его смерти (рис. 3).



Рис. 3. Комбинированная модель жизненного цикла предприятия

В последнее время концепция жизненного цикла все чаще находит применение в исследовании различных аспектов функционирования предприятия, что дает менеджерам мощный инструмент для управления изменениями, основанный на сочетании практики управления и внутренней логики развития компании.

Следует заметить, что при применении моделей жизненного цикла на практике необходимо учитывать присущие им ограничения, заключающиеся, прежде всего, в том, что стадии жизненного цикла не имеют четких границ, то есть обычно проявляются признаки сразу нескольких этапов. Таким образом, перед руководством предприятия стоит нетривиальная задача принять решение,

какой из них превалирует в текущий период. Особенно это характерно для крупных предприятий, подразделения которых могут находиться на разных этапах жизненного цикла.

### Примечания

- 1 См.: *Haire M.* Biological Models and Empirical History of the Organizations // *Modern Organization Theory* / ed. by M. Haire. N.Y., 1959. P. 272–306.
- 2 См.: *Abernathy W.* Production Process, Structure and Technological Change // *Decision Science*. 1976. Vol. 7, № 4. P. 607–618 ; *Pettigrew A.* On Studying Organizational Cultures // *Administrative Science Quarterly*. 1979. Vol. 24, № 4. P. 570–581.



- 3 См.: Galbraith J. The stage of Growth // Journal of Business Strategy. 1982. Vol. 3, № 4. P. 70–79; Scanlan B. Maintaining Organizational Effectiveness – A Prescription for Good Health // Personnel J. 1980. Vol. 59, № 5. P. 381–386.
- 4 См.: Смирнов Э. А. Основы теории организации : учеб. пособие для вузов. М., 1998.
- 5 См.: Adizes I. Corporate Lifecycles : How and Why Corporations Grow and Die and What to Do about It. Englewood Cliffs. N.J., 1988.
- 6 См.: Adizes I. Managing Corporate Lifecycles. Paramus. N.J., 1999.
- 7 См.: Ивашковская И. В., Константинов Г. Н., Филонович С. Р. Становление корпорации в контексте жизненного цикла организации // Российский журнал менеджмента. 2004. № 4. С. 19–34.
- 8 См.: Филонович С. Р., Кушелевич Е. И. Теория жизненных циклов организации И. Адизеса и российская действительность // Социс. 2006. № 10. С. 5–17.
- 9 См.: Мильнер Б. З. Теория организации : учебник для вузов. М., 2005.
- 10 См.: Лапыгин. Ю. Н. Теория организации : учеб. пособие. М., 2007.
- 11 См.: Кушелевич Е. И., Филонович С. Р. Модели жизненных циклов организаций // Менеджмент : век XX – век XXI. М., 2004. С. 304–320.

УДК 339.9

## РОЛЬ УПРАВЛЕНСКОГО УЧЕТА В ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОМ МЕХАНИЗМЕ УПРАВЛЕНИЯ ВЭД ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

С. Ю. Чанышева

Саратовский государственный социально-экономический университет  
E-mail: sveta-levinskaya@yandex.ru



В статье обсуждаются теоретические аспекты внедрения управленческого учета в организационно-экономический механизм управления внешнеэкономической деятельностью. Усиление международной конкуренции, повышение роли нефинансовых показателей конкурентоспособности промышленного предприятия обуславливают актуальность данной статьи. Взаимодействие блоков подсистем управления позволяет отслеживать конъюнктурные изменения, реагировать на них и оперативно принимать управленческие решения в достижении уровня развития как внешнеэкономической деятельности, так и предприятия в целом.  
**Ключевые слова:** внешнеэкономическая деятельность, организационно-экономический механизм, управленческий учет, подсистемы управления, анализ, эффективность.

### The Role of Accounting in Organizational-Economic Mechanism of Foreign Trade of the Industrial Enterprise

S. Yu. Chanisheva

This article discusses the theoretical aspects of management accounting in organizational and economic mechanism of foreign trade activities. Increased international competition, the increasing role of non-financial indicators of industrial competitiveness determines the relevance of this article. Blocks interaction management subsystems allows monitoring conjunctural changes, respond to them quickly and make management decisions towards the development of foreign trade as well as the enterprise.

**Key words:** foreign economic activities, organizational and economic mechanism, management accounting, management subsystem, analysis, efficiency.

Наряду с глобализацией происходит и усложнение взаимодействия организационных, экономических, правовых и технологических от-

ношений. Усиление международной конкуренции требует от предприятия не только выпуска конкурентоспособной продукции, но и пересмотра всей системы управления, которая должна отвечать соответствующим требованиям по отношению к внешней среде.

В переходный период к рыночной экономике постсоветского пространства появились новые требования к формированию управления промышленным предприятием, а именно: повсеместный анализ не только существующих плановых показателей хозяйственной деятельности, но и разработка стратегий перспективного развития, основывающихся на прогнозировании финансовой стабильности предприятий, изучении внешней среды; создание инвестиционных долгосрочных программ; выявление взаимосвязей экономических, информационных, социальных процессов хозяйственной деятельности.

Большинство российских предприятий эпохи рыночной экономики по-прежнему работало исключительно на внутреннем рынке. Это объяснялось упрощенными методами взаимодействия с поставщиками, потребителями, полученными в наследство от плановой системы экономики. Однако, несмотря на такую простоту в организации деятельности, промышленные предприятия, функционирование которых стало зависеть от уровня конкуренции, неопределенности и риска, сформировался ряд факторов, подталкивающих предприятия смещаться в сторону международного рынка. Среди таких факторов выделяют следующие: