

Р.Г. ДОБРОВ
(Волгоград)

**ВНУТРЕННЯЯ
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ
СРЕДА КАК СЛОЖНАЯ СИСТЕМА
ЭЛЕМЕНТОВ С ПОЗИЦИИ
УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

Уточняется понятие внутренней предпринимательской среды, что позволяет рассматривать ее как целостный объект управления и выработать специфические методы и подходы, призванные повысить эффективность функционирования данной системы.



Ключевые слова: *внутренняя предпринимательская среда, микросреда, макросреда, организация, управление.*

Любая организация, независимо от формы собственности, организационно-правовой формы, отраслевой и территориальной принадлежности, функционирует в определенных условиях, совокупность которых в современной науке получила название «предпринимательская среда».

Под предпринимательской средой (ПС) понимается система условий и факторов, в рамках которых производится предпринимательская деятельность. Именно ПС в значительной степени определяет направление развития организации, диктует набор инструментов и механизмов для достижения целей и требует принятия управленческих решений.

В структуре ПС выделяют внешнюю среду, которая практически не зависит от субъекта предпринимательства, и внутреннюю, формируемую и управляемую субъектом предпринимательства. Внешняя среда – это сложная система условий, процессов и факторов, в рамках которых функционируют субъекты предпринимательской деятельности. Данная среда носит объективный характер, т.к. имеет влияние на деятельность предприятия, но не поддается регулированию с его стороны. Внешнюю среду, в свою очередь, подразделяют на макросреду и микросреду. Макросреда представляет собой систему элементов, оказывающих как непосредственное, так и опосредованное воздействие на функционирование предприятия, и включает в себя ряд подсистем:

- уровень экономического развития государства и региона;
- законодательную систему, определяющую правовое поле деятельности субъектов предпринимательства;
- политическую систему, характеризующуюся стабильностью развития общества и государства;
- уровень государственного регулирования и поддержки предпринимательства;
- социально-экономическую обстановку в стране и регионе;
- культурную среду, обусловленную уровнем образования, традициями и менталитетом населения;
- научно-техническую, технологическую среду;
- демографическую среду;
- природно-ресурсную среду;
- уровень развития инфраструктуры и т. д.

Каждая из указанных подсистем представляет собой сложную многокомпонентную структуру, со сложными связями между элементами подсистемы и различной степенью влияния на субъекта предпринимательской деятельности. Задача организации – своевременно реагировать на происходящие изменения макросреды для поддержания жизнеспособности и эффективности деятельности.

Микросреда (среда прямого воздействия) – это система элементов, которая, с одной стороны, непосредственно влияет на функционирование субъекта предпринимательства, с другой – сама испытывает на себе влияние деятельности организации. К элементам микросреды относятся потребители, поставщики, посредники, конкуренты, трудовые ресурсы, учреждения государственного регулирования, кредитно-финансовые учреждения, страховые компании и т.п.

Среда прямого воздействия специфична для каждой организации и находится в постоянном взаимодействии с ним. Так, поведение конкурентов на рынке обязательно учитывается в деятельности компании, в то же время ее собственная деятельность находит отражение в поведении конкурентов. Таким образом, каждый элемент микросреды в той или иной степени определяет направление развития субъекта ПС и со своей стороны испытывает влияние от его деятельности.

Как было указано выше, существует еще один структурный уровень ПС, который представляет наибольший интерес с позиции воз-

возможности управления – внутренняя предпринимательская среда (ВПС).

ВПС представляет собой определенную совокупность внутренних условий функционирования организации, которые полностью зависят от субъекта предпринимательства. Данная среда также имеет сложную структуру и может быть рассмотрена в различных аспектах. Во-первых, ВПС представляет собой совокупность внутренних условий функционирования организации. К таким условиям относятся:

- наличие капитала (как собственного, так и привлеченного);
- специфика объекта предпринимательской деятельности;
- особенность организационно-правовой формы хозяйственной деятельности;
- организационная структура предприятия;
- персонал, системы управления и мотивации персонала;
- знание рынка;
- наличие обоснованной стратегии развития предприятия;
- рациональность использования доступных ресурсов;
- эффективность предпринимательской деятельности и т.д.

Во-вторых, ВПС представляет собой совокупность функциональных сфер, в рамках которых осуществляется деятельность предприятия: производство, сбыт, управление, финансы, маркетинг, материально-техническое сопровождение, информационно-техническое сопровождение, персонал, научно-исследовательская и конструкторская деятельность.

Каждая из сфер находится в тесной взаимосвязи с другими сферами. Однако следует выделить сферу управления как интегрирующую сферу, призванную обеспечить целостность ВПС предприятия и его устойчивое развитие.

В-третьих, ВПС представляет собой совокупность элементов (или внутренних переменных) как составных частей предприятия, необходимых для достижения целей предпринимательского субъекта.

К элементам ВПС относятся цели, задачи, люди, технология и организационная структура.

Цель организации – это первая и важнейшая переменная. Цели есть конкретные конечные состояния или ожидаемый результат, которого стремится достичь предприятие. Цели определяют направления и регулируют деятельность предприятия, т.к. данная деятель-

ность направлена на их достижение. Кроме того, именно цели представляют собой критерии успеха или неудачи предпринимательской деятельности.

Поставленные цели определяют стандарты оценки эффективности и основной ориентир деятельности предприятия. Целью может быть сохранение, изменение или приобретение определенных факторов. Цель основывается на гипотезах развития в будущем, в результате чего обоснованность поставленной цели зависит от правильности выдвинутых гипотез. Чем более длительный период захватывает горизонт постановки цели, тем более высок уровень неопределенности будущего, следовательно, тем в более общей форме должна быть поставлена цель.

Существует большое множество критериев классификации целей:

- по охвату временного периода (стратегические, тактические, оперативные);
- значимости (особо приоритетные, приоритетные и отсроченные);
- содержанию (экономические, финансовые, технические, социальные, научные, кадровые и т.д.);
- числу лиц, которые они затрагивают (глобальные, групповые и индивидуальные);
- характеру (количественные и качественные) и т.д.

Цели должны обладать рядом характеристик: конкретность, измеримость, ориентация во времени, достижимость, обязательность, гибкость, совместимость и приемлемость для субъектов влияния. Правильно организованный процесс постановки целей предполагает прохождение четырех фаз:

- анализ внешней и внутренней среды;
- выработка общих для предприятия целей;
- построение иерархии целей;
- установление индивидуальных целей.

Выработка целей является одной из самых главных и трудных задач в системе управления предприятия. При разработке целей должны быть не только учтены желаемые результаты деятельности предприятия и его конечные состояния, но и правильно оценены как существующие ресурсы, с помощью которых будут реализовываться поставленные цели, так и условия внешней среды, в рамках которых эти цели должны быть достигнуты.

Задача как внутренняя переменная представляет собой четко сформулированный алгоритм выполнения тех или иных работ с указанием способов и сроков их выполнения. Технически задача является функцией определен-

ной должности. После проведения декомпозиции цели до уровня конкретных задач определяется организационная структура предприятия. В своей совокупности задачи призваны обеспечить достижение целей организации.

Задачи организации подразделяются на три категории – это работа с людьми, предметами, информацией. Например, в рамках строительной организации каменщик работает с предметами, начальник участка – с людьми, сметчик – в основном с информацией.

Существует еще ряд критериев, по которым различаются задачи: по повторяемости (неповторяющиеся, эпизодически повторяющиеся, постоянно повторяющиеся, однообразные), времени выполнения, уровню сложности, взаимосвязи и т.д.

Люди (персонал) – это основа любой организации. Люди ставят цели, создают продукт, определяют структуру, формируют внутреннюю культуру организации. Управление персоналом является ключевым фактором в общей системе управления предприятием. Каждый из работников организации индивидуален, имеет определенные способности, потребности, желания и огромное разнообразие иных особенностей, которые, в свою очередь, имеют влияние на характеристики его работы и поведение в рамках коллектива организации. Задача руководителей – способствовать развитию положительных характеристик работника, формировать среду, в рамках которой персонал мог бы совершенствоваться, повышать эффективность как личной деятельности, так и организации в целом.

В настоящее время широкое признание в управлении персоналом получил ситуационный подход. В рамках данного подхода выделяют три аспекта человеческой переменной:

- поведение отдельных людей;
- поведение людей в группах;
- характер поведения руководителя.

Поведение человека определяется индивидуальными характеристиками личности и их сочетанием с внешней средой. К индивидуальным характеристикам относят:

– способности – индивидуальные свойства личности, связанные с субъективной склонностью к определенным видам деятельности (способность к определенной физической, интеллектуальной или творческой деятельности);

– предрасположенность (одаренность) – наличие потенциала человека в реализации себя в рамках какой-либо деятельности (спорт, музыка, области науки и т.п.); одаренность об-

легчает приобретение навыков к осуществлению той или иной деятельности;

– потребности – это внутреннее состояние, которое характеризуется наличием физиологического или психологического ощущения потребности в чем-либо. (К базисным потребностям относятся в основном физиологические (потребность в пище, питье, тепле и т.п.) и психологические потребности причастности, принадлежности к обществу или группе людей. Если не удовлетворены базисные потребности, то человек, в первую очередь, будет стремиться к их удовлетворению. Только после удовлетворения базисных потребностей ярко проявляются потребности более высоких уровней, например потребности в общественном признании, власти, влиянии и т.д. Для успешного функционирования предприятие должно формировать среду, в рамках которой удовлетворение индивидуальных потребностей вело бы к реализации целей организации.);

– ожидания – формирование человеком возможных результатов в зависимости от своего поведения и своей деятельности. (Ожидания основываются на прошлом опыте и оценке текущей ситуации. Человек всегда оценивает вероятность наступления желаемого результата в зависимости от своих действий, что, в свою очередь, имеет значительное влияние на его поведение. Например, если сотрудник не ожидает, что те действия, которых от него ждет руководство, приведут к удовлетворению каких-либо его потребностей, то, скорее всего, данный работник будет работать неэффективно.);

– восприятие – интеллектуальное осознание получаемых ощущений. (Восприятие определяет «реальность» для каждого конкретного человека. Люди реагируют не на то, что реально происходит, а на то, что они воспринимают как реально происходящее. Восприятие имеет значительное влияние на ожидания и поведение человека. То, что происходит в действительности, влияет на поведение человека только в той мере, в какой это воспринимается самим человеком. Задача руководства добиваться того, чтобы цели организации воспринимались сотрудниками так, что стремление к их достижению приводит к удовлетворению индивидуальных потребностей самих сотрудников. Отрицательное восприятие действий руководства приводит к значительным трудностям при их реализации, даже если характер этих действий полезен для работников.);

– отношение – субъективное восприятие окружающей среды. (Отношение представляет собой выражение неприязни или привязанности к людям, предметам, группам и т.п. Отношение в значительной степени влияет на поведение, т.к. определяет характер оценки тех или иных факторов. Значительную роль в формировании отношения играют те люди, с которыми индивид находится в наиболее тесном контакте. Отношение к работе является важным фактором, определяющим реакцию людей на действия руководства.);

– ценности – субъективная оценка значимости объектов окружающего мира для конкретного человека. (Ценности представляют собой общие убеждения в отношении того, что является благом для человека. Они приобретаются в процессе воспитания, обучения и социальных контактов. С течением жизни ценности могут меняться. Внутренняя среда организации должна обладать ценностями, отражающими культуру данного общества. В свою очередь, конкретные ценности руководителя зачастую находят отражение в целях и политике предприятия. Каждая организация так или иначе устанавливает свою собственную систему ценностей, вырабатывает свои правила и запреты. Все это является составным компонентом внутренней среды.)

Поведение людей в группах как аспект человеческой переменной обусловлено тем, что сама организация и ее структурные подразделения являются группами людей. Бесспорным является тот факт, что группы оказывают значительное влияние на поведение человека. Членами группы определяются ценности, ожидания, общие установки, которые, в свою очередь, определяют поведенческие нормы. Нормой поведения в данном случае являются стандарты поведения, признаваемые приемлемыми в данных условиях. Уровень соответствия поведения человека групповым нормам находится в прямой зависимости от степени оценки принадлежности к данной группе этого человека.

Групповые нормы способны оказывать значительное влияние на достижение формальных целей организации, т.е. как способствовать их достижению, так и противодействовать им. Например, нормой, способствующей достижению формальной цели организации, является сложившаяся внутри группы практика взаимопомощи при решении сложных задач. Это может способствовать формированию командного духа в рамках группы, повышать эффективность деятельности как

отдельных членов группы, так и группы в целом при достижении формальных целей организации. Примером групповой нормы, которая может мешать достижению целей организации, является порицание инициатив, выдвигаемых со стороны тех или иных членов группы, т.к. это воспринимается группой как «желание выслужиться перед начальством».

Еще одним аспектом человеческой переменной является характер поведения руководителя. Данный аспект определяет функционирование менеджера в роли лидера и способность его влияния на поведение отдельных сотрудников и групп.

Эффективность менеджера напрямую зависит от его способности быть лидером. Лидерство – это процесс влияния на поведение других людей для достижения поставленной цели. Лидер должен уметь стимулировать себя и других людей, влиять на их поведение. От лидера напрямую зависит возможность достижения поставленных целей. Другой стороной лидерства является ответственность. Лидер должен быть всегда готов взять на себя ответственность не только за свои действия, но и за коллективный результат.

Большое значение в формировании внутренней среды организации является стиль лидерства. Выделяют авторитарный, демократичный и либеральный стили лидерства, отражающие степень делегирования полномочий другим членам группы. Однозначно сказать, какой из представленных стилей является наилучшим, не представляется возможным, т.к. эффективность того или иного стиля различна в зависимости от конкретных ситуаций. В связи с вышеизложенным широкое распространение получила концепция ситуационного лидерства, предполагающая использование различных стилей в зависимости от ситуации, степени профессиональности и степени мотивации сотрудников.

Технология как переменная ВПС представляет собой совокупность средств, процессов и операций, с помощью которых производится преобразование сырья (материалы, информация, люди) в конечные продукты и услуги. В данном случае технология охватывает не только производственную, но и социальную сферы.

Технология влияет на эффективность производства и продажи продукта, на эффективность обработки информации, связанной с деятельностью предприятия. Кроме того, технология напрямую влияет на управление предприятием, т.к. определяет производственную

структуру организации. Влияние технологии на управление обусловлено тремя крупными технологическими переворотами: промышленной революцией, стандартизацией и механизацией, применением конвейерных сборочных линий. Стандартизации, механизация и использование конвейеров кардинально изменили характер служебных обязанностей и задач, содержание работы и систему управления в целом, что оказало значительное влияние на организационную эффективность.

Технология имеет тесную связь с другой переменной ПС – задачами. Данная связь обусловлена тем, что выполнение задачи включает использование конкретной технологии как средства преобразования материала, поступающего на входе, в конечный продукт, получаемый на выходе.

Следующим элементом ВПС является структура организации – система уровней управления и функциональных областей, призванная обеспечить эффективное достижение целей организации. Структура организации отражает функциональное разделение направлений деятельности организации, определяет уровень и направление связей между подразделениями и обеспечивает их объединение.

Функциональное разделение определяется концепцией специализированного разделения труда. Особенностью специализированного разделения труда является делегирование выполнения определенной работы специалистам, способным выполнить данную работу наиболее эффективно. Например, разделение труда среди аппарата управления – директор по финансам, коммерческий директор, директор по маркетингу, технический директор и т.п. – или разделение в рамках производственной деятельности на конкретные операции, что представляет собой конкретную специализацию труда (токарь, слесарь, фрезеровщик и т.п.).

Разделение по направлениям деятельности в рамках организации – это пример горизонтального разделения труда. При увеличении масштабов деятельности возникает потребность в группировке специалистов по функциональным областям, т.е. созданию департаментов, управлений, отделов, секторов, групп и т.п. Важной управленческой задачей является осуществление разделения труда в рамках конкретной организации. Кроме того, от определения функциональных областей, отражающих основную структуру организации, во многом зависит жизнеспособность и успешность ее деятельности.

Помимо горизонтального разделения, существует вертикальное разделение труда, которое представляет собой отделение работы по непосредственному выполнению трудовых заданий от работы по координации трудовой деятельности. Данное разделение обусловлено необходимостью организации групповой работы для коллективного достижения поставленных целей.

Выстроенная в рамках вертикального разделения труда структура представляет собой иерархию управленческих уровней. Характеристикой данной иерархии является формальное подчинение лиц более низкой ступени иерархии лицам более высокого уровня иерархии. В зависимости от масштабов предприятия количество подобных уровней может быть весьма разнообразно, однако важной задачей при построении вертикальной структуры является определение оптимального количества уровней управления для построения эффективного процесса достижения целей организации.

Разделение труда по горизонтали и вертикали обуславливает построение эффективного механизма координации деятельности между функциональными областями и уровнями управления. Отсутствие подобного механизма координации может привести к невозможности осуществления совместной деятельности различными функциональными подразделениями, т.к. зачастую в их функциях содержится конфликт интересов.

Основными механизмами координирования являются доведение до каждого сотрудника основных целей организации и раскрытие связей между деятельностью структурных подразделений и основными целями предприятия. Ключевая задача субъекта предпринимательства – создание организационной структуры, которая способна постоянно адаптироваться к факторам внешней и внутренней среды.

Все переменные ВПС взаимосвязаны. Изменение одной переменной в той или иной степени влияет на другие. В связи с этим задачей субъекта предпринимательства является четкое понимание степени влияния каждого элемента ВПС на результаты деятельности организации и своевременное управление данными элементами с целью повышения ее эффективности.

Резюмируя, следует отметить, что в настоящее время существующие определения ВПС, как правило, отражают какой-либо из аспектов этого многогранного явления, что не позволяет раскрыть полной его сущности. Следстви-

ем этого является то, что процесс управления чаще всего затрагивает отдельные элементы ВПС, а не рассматривает ее как систему. В связи с этим проявляется необходимость уточнения понятия ВПС.

ВПС представляет собой систему взаимозависимых элементов с определенными условиями функционирования в рамках заданной структуры сфер деятельности, направленной на достижение целей субъекта предпринимательства. Уточнение понятия ВПС позволяет рассматривать ее как целостный объект управления и вырабатывать специфические методы и подходы, призванные повышать эффективность функционирования данной системы.

Литература

1. Алимова Т.А., Образцова О.И., Чепуренко А.Ю. Предпринимательская активность россиян в условиях кризиса // Мир перемен. 2010. № 3. С. 147–162.
2. Багрецов С.А., Нагиева О.В., Лонес О. Механизмы изменения организационного поведения индивидов // Человеческий фактор: проблемы психологии и эргономики. 2008. № 3. С. 36–40.
3. Гаврилова Т.А., Муромцев Д.И. Интеллектуальные технологии в менеджменте. СПб. : Высш. шк. менеджмента; СПбГУ, 2007.
4. Захарова Т.И. Организационное поведение: учеб.-метод. комплекс. М. : Изд. центр ЕАОИ, 2008.
5. Капитонова В.В., Галиахметов Р.А. Организационная культура как основа существования организации // Вестн. Ижевск. гос. техн. ун-та. 2010. №3. С. 90–93.
6. Мильнер Б.З. Теория организации. М. : Инфра-М, 2010.

* * *

1. Alimova T.A., Obratsova O.I., Chepurenko A.Yu. Predprinimatelskaya aktivnost rossiyan v usloviyah krizisa // Mir peremen. 2010. № 3. S. 147–162.
2. Bagretsov S.A., Nagieva O.V., Lones O. Mehanizmyi izmeneniya organizatsionnogo povedeniya individov // Chelovecheskiy faktor: problemyi psihologii i ergonomiki. 2008. № 3. S. 36–40.
3. Gavrilova T.A., Muromtsev D.I. Intellektualnyie tehnologii v menedzhmente. SPb. : Vyissh. shk. menedzhmenta; SPbGU, 2007.
4. Zaharova T.I. Organizatsionnoe povedenie: ucheb.-metod. kompleks. M. : Izd. tsentr EAOI, 2008.
5. Kapitonova V.V., Galiahetov R.A. Organizatsionnaya kultura kak osnova sushestvovaniya organizatsii // Vestn. Izhevsk. gos. tehn. un-ta. 2010. №3. S. 90–93.
6. Milner B.Z. Teoriya organizatsii. M. : Infra-M, 2010.

Inner entrepreneurial environment as a complex system of elements from the position of organization management

There is specified the notion of inner entrepreneurial environment, which allows considering it as an integral object of management and finding out specific methods and approaches for effectiveness of the system functioning.

Key words: *inner entrepreneurial environment, micro-environment, macroenvironment, organization, management.*

(Статья поступила в редакцию 04.03.2014)

Е.Ю. НАУМОВА, П.В. ЛОБОДИН
(Волгоград)

ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ ЛОВУШКИ НА РЫНКЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

Названы причины возникновения институциональных ловушек. Среди неэффективных институтов на рынке человеческих ресурсов выделены такие, как ловушка бедности, гендерная ловушка, ловушка монополии, ловушка неформального контракта, ловушка защитительных мер. Предложен ряд выходов из институциональных ловушек.

Ключевые слова: *институциональная ловушка, рынок человеческих ресурсов, эффект блокировки, неэффективный институт, транзакционные издержки.*

Рынок человеческих ресурсов характеризуется наличием ряда неэффективных институтов, которые препятствуют формированию и эффективной реализации человеческого капитала, что, в свою очередь, обуславливает неэффективное распределение ресурсов, сдерживает экономический рост, нарушает баланс между экономической и социальной эффективностью системы. В то же время для отдельного экономического агента данный ин-