

## ГЛАВА 2 ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ СРЕДА

### 2.1 Внешняя и внутренняя среда предпринимательства

Под предпринимательской средой (ПС) понимается наличие условий и факторов, воздействующих на предпринимательскую деятельность и требующих принятия управленческих решений для их устранения или приспособления.

ПС представляет собой интегрированную совокупность объективных и субъективных факторов, позволяющих предпринимателям добиваться успеха в реализации поставленных целей и подразделяется на внешнюю, как правило, не зависимую от самих предпринимателей, и внутреннюю, которая формируется непосредственно самими предпринимателями.

*Внешняя среда* предпринимательства представляется сложным гетерогенным<sup>1</sup> образованием, охватывающим широкий круг элементов, взаимосвязанных как с фирмой – субъектом предпринимательской деятельности, так и между собой, образующие своеобразное системно – организованное «пространство», в котором функционируют и развиваются процессы, ограничивающие или активизирующие предпринимательскую деятельность. Чтобы раскрыть структуру внешней среды предпринимательства следует обратиться к характеру взаимоотношений, складывающимся между субъектом предпринимательства и средовыми элементами. В этом случае можно выделить ряд элементов, которые не подвержены непосредственному управляющему воздействию со стороны фирмы и не могут адекватно реагировать на ее поведение в силу косвенного, не опосредованного воздействия. Например, предприниматель не в состоянии оказать прямое влияние на характер деятельности фирм – конкурентов, однако формируя качество производимых товаров, реализуя определенную ценовую политику, проводя мероприятия, способствующие укреплению своего имиджа и общественного признания, оно создает определенные условия конкуренции, учитываемые всеми организациями, конкурирующими на рынке. Предпринимательская система, таким образом, оказывает ощутимое влияние на всех участников процесса конкуренции, распространяемое косвенным путем с помощью инструментов маркетингового воздействия. Такое влияние улавливается рынком и требует адекватного реагирования со стороны его различных субъектов.

Элементы внешней среды, поддающиеся косвенному воздействию со стороны системы предпринимательства, могут быть объединены в устойчивую и достаточно однородную совокупность с помощью критерия, выражающего характер воздействия (опосредованное). Эта совокупность может характеризоваться как отдельная группа элементов внешней среды – *микрораспространяющая*

---

<sup>1</sup> От гр. heterogenes – неоднородный по составу.

*среда.*

Изучая микроокружающую среду, важно помнить, что она не только испытывает некоторое влияние со стороны конкретной предпринимательской организации и адекватно реагирует на его поведение на рынке, но и оказывает заметное формирующее влияние на стиль и характер предпринимательской деятельности. Микроокружающая среда как - бы находится в фокусе рыночных процессов, отражающем наиболее существенные рыночные колебания. Ее элементы пребывают в состоянии постоянного взаимовлияния, когда каждый из них способен обуславливать изменения в поведении другого, но и вынужден приспосабливаться к этим изменениям.

Вместе с элементами микроокружающей среды во внешней среде предпринимательства отражается влияние факторов, имеющих более “жесткий” характер. Эти факторы (их можно назвать факторами макроокружающей среды) носят ограничивающие, а иногда и стимулирующие свойства, но в любом случае, – свойства, проявляющиеся в одном направлении от элемента среды к конкретной предпринимательской организации.

Важнейшей особенностью таких факторов является отсутствие возможности для какого-либо воздействия на них со стороны отдельных субъектов рынка, и наоборот – необходимость в приспособлении к формируемым ими условиям. Безусловно, в общетеоретическом плане, вряд ли правомерно говорить о полном отсутствии возможности для воздействия на какие-либо факторы, так как все элементы социально-эколого-экономических систем находятся в единстве и динамической взаимосвязи. Можно говорить лишь об очень незначительном воздействии, практически не имеющем проявления в практике предпринимательства, и которым можно пренебречь при решении конкретных управленческих задач. Так, например, нельзя не отметить влияние предпринимательства, как явления, и предпринимателей, как его представителей, на характер правовой и нормативной базы. Предприниматель высказывает предпочтение той или иной форме государственного устройства, обладающей нормативно - правовыми рычагами, участвует в создании определенного общественного мнения, наконец, отдает свой «голос» представителям той или иной политической платформы, но вряд ли можно утверждать, что его позиции и действия могут иметь существенное, формирующее значение. Более целесообразен и плодотворен прогноз и учет государственно-регулируемых правовых процессов, чем попытки их приспособления к собственным интересам. Факторы макроокружающей среды, таким образом, образуют некий ограничительный сегмент, требующий изучения со стороны предпринимательских структур и активного приспособления.

*Макроокружающая внешняя среда* включает широкую совокупность элементов: природных, демографических, экономических, экологических, научно - технологических, законодательных, национальных и т.д. Они имеют различный характер и социально - экономическую природу и оказывают различное воздействие на тот или иной вид производственной и предпринимательской деятельности.

Чтобы выделить факторы, обуславливающие параметры конкретного

предпринимателя, необходимо располагать научно обоснованной классификацией, отражающей структуру макрофакторов. В основу такой классификации могут быть положены пять крупных групп элементов, отражающих различные стороны социально - экономических взаимоотношений (рис. 2.1).

Каждый из этих элементов обладает собственной многокомпонентной структурой. Группа, объединяющая *научно - технические элементы* отражает уровень научно - технического развития, накладывающий технические и технологические ограничения на конкретный вид предпринимательства. Так, в условиях российского рынка заметно ограничивающее влияние уровня развития информационных технологий, охватывающее практически все области предпринимательской деятельности.

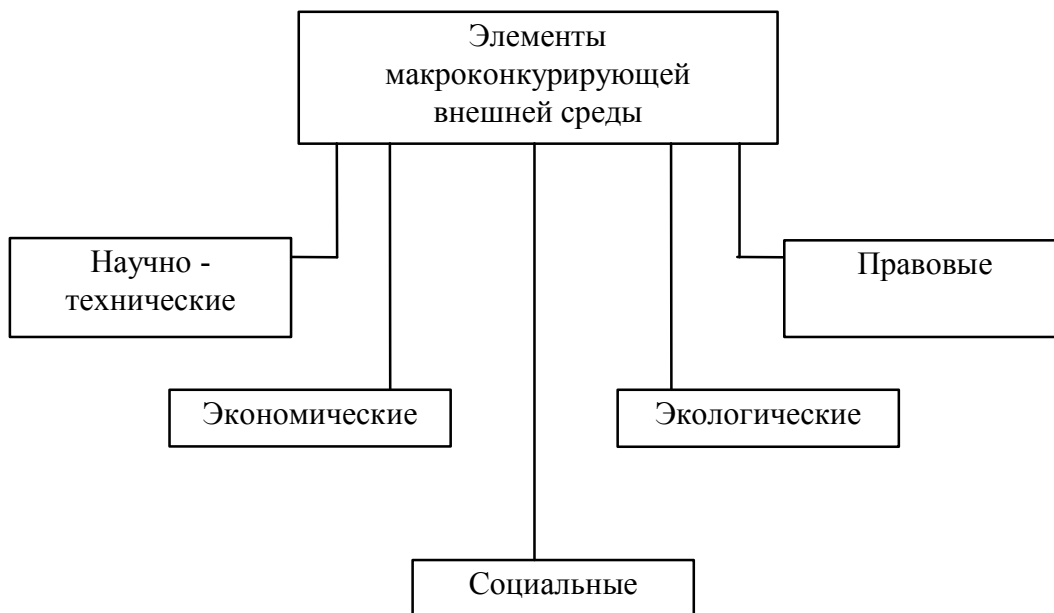


Рис. 2.1. Структура элементов макроокружающей внешней среды

*Экономические элементы* обуславливают, в первую очередь, объем денежных средств, которые потребитель может направить на рынок конкретного товара и которые формируют условия спроса и емкость данного рынка. Действие этих элементов определяет и структуру спроса, включающую различные виды товаров, соответствующих потребительским предпочтениям и доступных по цене.

Экономические факторы макросреды охватывают и сформировавшийся рынок труда, наличие свободных рабочих мест и, следовательно, избыток или недостаток рабочей силы, что влияет на уровень заработной платы работников.

К числу экономических факторов можно отнести особенности развития производственной сферы. При этом важно рассматривать два аспекта развития производственного базиса: отраслевой и региональный. В отраслевом аспекте изучается производственная, технологическая и организационная иерархия отраслевой структуры, ее ретроспективная динамика и перспективы. В региональном – требуется изучение характера размещения производительных сил и

конкретных объектов производственной инфраструктуры, определяющих структуру предложения в границах конкретного региона, особенности материально - технической базы производственных процессов, оказывающих влияние на показатели эффективности производственной и всей предпринимательской деятельности. Учитывая особенности российского рынка, важно выделить в качестве особого структурного элемента производственно - транспортную инфраструктуру, ее мощность, протяженность, техническую оснащенность, а также действующие тарифы на перевозки.

Экономическая ситуация формируется под влиянием политических факторов. Способы управления экономикой и обуславливаемая ими экономическая обстановка являются, в какой - то мере, отражением политических целей и задач, решаемых правительственными органами. Политические факторы иногда рассматривают как самостоятельные средоборазующие факторы, однако их влияние на условия конкретного бизнеса проявляются обычно посредством других факторов, в частности – экономических, накладывающих четко очерченные ограничительные рамки на многие параметры предпринимательской деятельности.

Политическая ситуация оказывает влияние на другие факторы внешней среды: социальные, правовые, экологические. Наибольший «политический импульс» испытывает на себе *правовая среда*. Виды законов и других правовых актов являются, как правило, следствием политических процессов, лоббирования и общественно-политическим давлением. Правовые документы любого вида всегда являются «жесткими» и однозначными ограничителями предпринимательства.

Политические факторы оказывают влияние на экологическую ситуацию, в частности – в виде протекционизма по отношению к общественным движениям в области борьбы за сохранение и восстановление окружающей среды. Таким образом, политические факторы распространяют свое влияние, минуя несколько ступеней – с помощью экономических, правовых или иных характеристик. При этом можно допустить их отсутствие в представленной структуре элементов, где выделены те, что находятся в непосредственном контакте с предпринимательским звеном и реально формирующем границы ее деятельности.

Расширенную совокупность элементов объединяют *экологические факторы*. Выражающие взаимоотношения между обществом и природой, они включают три самостоятельные подгруппы элементов:

- природно-климатические;
- природно-ресурсные;
- природо-охранные.

Природно-климатические факторы выражают особенности географического местоположения потребительского рынка и удовлетворяющие его спрос предпринимательской структуры. Важно отметить, что требуют учета оба вида таких факторов, так как природные условия, в которых функционирует потребитель и предприниматель могут не совпадать.

Природно-ресурсные факторы связаны с наличием, объемом, качеством и условиями использования всех видов природных ресурсов, используемых в

предпринимательской деятельности. В их числе: природное сырье, запасы воды, топлива, энергии.

Природо-охранные компоненты выражают степень загрязнения экосистемы, окружающей территорию потребительского рынка, включающей все ее компоненты. Влияние природо-охранных факторов выражается как в фиксированной степени экологического загрязнения, так и в форме, обуславливающей тип общественного поведения в отношении экологических проблем.

С точки зрения современной социально - этической потребности наиболее пристального внимания заслуживают *социальные элементы* макроокружающей внешней среды. Их группа, пожалуй, наиболее многочисленна. Пытаясь дать расширенную характеристику ее структуре, экономической природе и характеру воздействия на предпринимательскую деятельность, можно выделить две подгруппы:

- элементы, имеющие материально-вещественную форму выражения;
- элементы, не имеющие такой формы.

В первой подгруппе представлены конкретные объекты социальной инфраструктуры конкретного рынка. К числу таких объектов можно отнести широкую совокупность систем и сетей, обеспечивающих жизнедеятельность индивидуума, их групп и общества в целом. Это – объекты инженерного обеспечения, культурно - бытовой сферы, общественного транспорта, охраны общественного порядка, регионального и местного управления. Их наличие и отсутствие формируют условия для определения способа ведения предпринимательской деятельности, ее масштабов и территориальной специфики. Так, например, при отсутствии широкой и разнообразной эффективно функционирующей инфраструктуры, затруднительно или практически невозможно развитие некоторых видов бизнеса (туристической деятельности, производство бытовых услуг, некоторые виды строительного производства).

Ко второй подгруппе относятся элементы так называемой социально - духовной среды. Именно они формируют психологический климат, общественные предпочтения, вкусы и пристрастия.

В социально-духовной среде можно выделить исторические традиции, присущие территориальному образованию, в границах которого концентрируется целевой сегмент потребителей, этические нормы, тип общественного устройства, мировоззрения и нравственные устои. К социально - духовной среде можно отнести национальные, расовые, религиозные особенности потребителей, обуславливающие специфику социального поведения и образа жизни.

Социальные элементы внешней среды формируют социальный базис предпринимательства в форме инфраструктурных объектов и спроса потребителей конкретных товаров. Эти же элементы приобретают особое значение при решении проблем конкуренции, определении конкурентоспособности фирмы на рынке. Известно, что наиболее действенными методами конкурентной борьбы являются ценовые и неценовые методы. При этом к неценовым методам относятся повышение качества товара и совершенствование его параметров, наиболее значимых для потребителя. Однако, по мере развития рынка, активизации предпринимательской деятельности и постепенного удовлетворения спроса на



различные товары ставится задача использования дополнительных методов конкуренции. К числу таких методов можно отнести конкуренцию, основанную на укреплении имиджа и общественном признании фирмы производителя. Такие методы наиболее эффективны в рамках предметной (маркетинговой) конкуренции, когда товары, присутствующие на рынке близки или полностью идентичны по качественным характеристикам или высокая платежеспособность целевого рынка отодвигает на задний план ценовые факторы.

Конкурируя на основе имиджа, являющегося самостоятельной социально-психологической характеристикой, фирма концентрирует внимание на социальных (а точнее – социально – духовных) компонентах, на основе которых строится программа формирования общественного мнения по отношению к фирме, ее склонности и стремлению к решению общественных задач, предпринимательской этике и общей культуре. Реализация подобной программы обеспечивает создание дополнительных конкурентных преимуществ, объективно необходимых в активной конкурентной среде.

*Внутренняя среда предпринимательства* охватывает широкий круг элементов представляющих совокупность внутренних условий функционирования предпринимательской организации и полностью зависит от предпринимателя. Когда речь идет о внутренней среде предпринимательства, то имеется в виду:

наличие капитала (как собственного, так и инвестированного);

выбор объекта предпринимательской деятельности и организационно-правовой формы хозяйственной деятельности;

организационная структура организаций;

рациональность и эффективность предпринимательской деятельности и т. д.

Когда речь идет о внутренней среде предпринимательской организации то подразумевается ее структура, охватывающая не только управленческий механизм, направленный на оптимизацию научно-технической и производственно-сбытовой деятельности, но и на совершенствование технологий реализуемых процессов, с помощью которых предпринимательская активность (энергия), материалы и информация преобразуется в конечный продукт предпринимательской организации.

При формировании внутренней среды предпринимательства обычно выделяют две ее составляющие: ситуационные факторы и элементы внутренней среды

*Элементы внутренней среды – это составные части предприятия, необходимые для достижения целей.* Основные элементы внутренней среды представлены на рис. 2.2.

*Ситуационные факторы* внутренней среды предпринимательской организации – это внутренние переменные, которые создаются предпринимателем исходя из анализа внешней среды и используются для определения граничных условий функционирования предпринимательской организации [3]. К основным ситуационным факторам относятся:

цели предпринимательства;

этика и культура предпринимательской деятельности;

внутрифирменное предпринимательство (интрапренерство).  
Рассмотрим их.

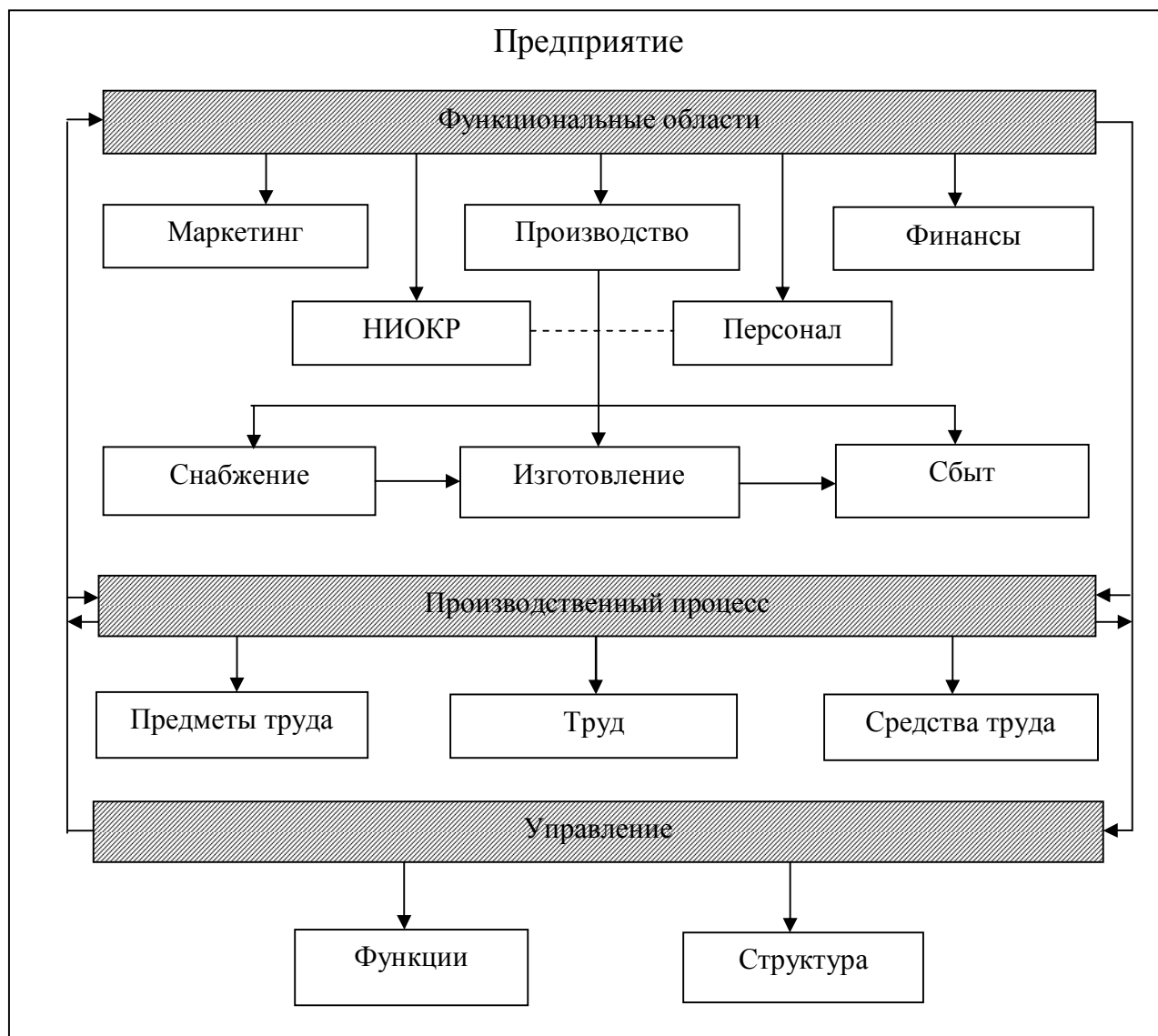


Рис. 2.2. Основные элементы внутренней среды [3]

## 2.2 Цели и задачи предпринимательской деятельности

Понятие «цель» на первый взгляд кажется понятным без дополнительного объяснения, имеющее, казалось бы, самоочевидный смысл, в действительности относится к числу сложных категорий социологии, философии, экономики, управления

*Цель* – идеальное мысленное предвосхищение результата предпринимательской деятельности. Это *предмет устремления, заранее намеченный конечный замысел, ожидаемый результат действия предпринимателя, то во имя чего он работает*. Родоначальник стратегического планирования и управления Игорь Ансофф определяет цель как критерий успеха или неудачи предпринимателя.

Цели направляют и регулируют предпринимательскую деятельность, поскольку вся ее деятельность направлена на их достижение<sup>1</sup>.

Процессы постановки и достижения, целей у предпринимателей постоянно сменяют друг друга рис. 2.3.

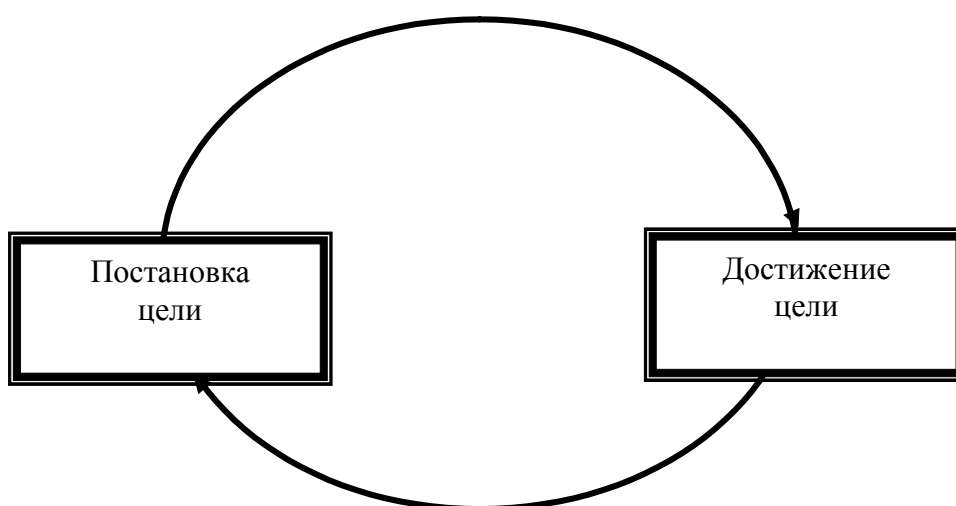


Рисунок 2.3. – Постановка предпринимательских целей

Новая цель для предпринимателя это стимулирующий фактор<sup>2</sup>. Однако, большей части предпринимателей необходимо признание достижения их успеха, они способны принимать на себя всю вину за неудачи.

Основным вопросом, который должен разрешить предприниматель, является определение целей своей предпринимательской деятельности.

<sup>1</sup> Существует такое утверждение: счастье это стремление к значительным целям, но не обязательно их достижение. Это высказывание можно применить и к некоторым предпринимателям, которые, видя цель впереди уже счастливы, реализация этих целей для них необязательна.

<sup>2</sup> «Рефлекс целей есть основная форма жизненной энергии каждого из нас. Жизнь только того прекрасна и сильна, кто всю жизнь стремится к постоянно достигаемой, но никогда не достижимой цели. Вся жизнь, все ее улучшения, вся ее культура делается людьми, стремящимися к поставленной ими в жизни цели» (И.П. Павлов, русский ученый-физиолог).



Если цели не определены, то их установление служит одной из самых главных и трудных задач управления предпринимательской деятельностью, составляющих предмет целеполагания. В этом случае формирование целей предпринимательской деятельности представляет первичную цель управления этой деятельностью, что наиболее ярко проявляется в планировании хозяйственной деятельности организации инвестиционного и финансовых процессов, управления затратами.

*Главная цель предпринимательской деятельности*, которая обусловлена самой сущностью предпринимательства, заключается в стимулировании и удовлетворении спроса общества на конкретные потребности его членов (региона, страны). Однако это не единственная цель предпринимательства и помимо нее существует целая система различных целей (в том числе и частных, но не менее важных).

*Главная цель предпринимателя* – максимизация его возможностей удовлетворять комплекс социально-экономических потребностей предпринимателя в условиях неопределенности, она конкретизируется под влиянием внешней среде, исходя из возможностей внутренней среды и из его прошлого, а также из выполняемых предпринимательской единицей (ПЕ) функций.

Для того чтобы сохранить жизнеспособность и эффективность ПЕ, предприниматель должен ставить перед собой определенные цели точно так же, как он это делал до его создания. Эти цели могут быть различны. Наиболее типичными являются.

*Цели развития* ПЕ заключаются в изменении количественных параметров и качества функционирования ПЕ для перевода в желаемое, более благоприятное состояние, характеризуемое лучшими значениями целевых показателей. Цели развития могут состоять в определении финансируемого ею уровня качества и эффективного производства, выхода на определенный уровень производства и потребления, удовлетворения потребностей потребителей.

*Цели поддержания* ПЕ в достигнутом ею состоянии возникают в условиях, когда надо закрепить это состояние потому, что оно удовлетворяет предпринимателя, либо вызвано опасностью ухудшения этого состояния, которую надо предотвратить.

*Цель выхода из не желаемого состояния* или цели дальнейшего спада, обеспечение выхода из кризиса характерны для ситуации, когда параметры, показатели функционирования ПЕ существенно ниже нормативного уровня, не удовлетворяют, целевым установкам предпринимателя и запросам потребителей, значительно хуже состояние аналогичных объектов. Целью предпринимателя в этой ситуации является преодоление спада, недопущения показателей предельно допустимого уровня, в стабилизации социально-экономической обстановки и создание предпосылок подъема.

Наряду с этим достаточно общими, глобальными целями возможны и вполне реальные более узкие, локальные цели, распространяющиеся на отдельные сферы, виды не только предпринимательской, но и социальной деятельности связанные с решением частных проблем, осуществлением проектов, программ.

Например, в качестве целей могут быть:

накопление денежных средств для завоевания новых рынков и развития производства;

улучшение социальных условий сотрудников ПЕ

оптимизация спроса покупателей на продукцию ПЕ

оказание помощи в улучшении этических и моральных норм общества, улучшение культуры потребления и т.д.

Как правило, такие локальные ограниченные цели, подчинены и входят в состав перечисленных выше общих целей предпринимателя, соответствующих общественным целям.

Но цели ПЕ, не едины и не всегда совпадают с целями учредителей, менеджеров и коллектива. Более того, может наблюдаться противоречивость целевых устремлений внутри ПЕ, что наиболее типично в предпринимательстве. Несовпадение и противоречивость интересов людей, являющихся членами ПЕ может привести и приводит к разрушительным для ПЕ последствиям.

Наиболее опасны в этом отношении расхождения целей предпринимателя и членов коллективов ПЕ прикрываемые демагогическими заверениями предпринимателей о том, что они действуют в интересах коллектива. Истинные цели предпринимателя оказываются при этом завуалированными, скрытыми, ПЕ теряет целевую ориентацию и вместо того, чтобы организовать и ориентировать ее на достижение единых целей, вносят дезорганизацию<sup>1</sup>, приводят к низкой эффективности функционирования, а то и к деструкции<sup>2</sup>, банкротству ПЕ.

Решающим условием развития ПЕ является единство, не противоречивость целей предпринимателя и членов коллектива ПЕ. Естественно, что достижение полного соответствия целей не представляется возможным. Но должны существовать гармония интересов, определенный уровень совпадения целевых установок всех участников предпринимательской деятельности, переход за пределы которых недопустим.

Цели предпринимателей зависят от внешней среды, а выбор внешней среды выбирается предпринимателем в зависимости от целей.

Цели любой ПЕ (т.к. в ней протекают социально-экономические процессы) существенным образом связаны с потребностями людей и их удовлетворением. Любой экономический субъект, начиная от индивидуального предпринимателя, МП и завершая экономикой страны, функционирует, действует во имя потребления различных людей. Как известно, потребность – это нужда, необходимость в потреблении, использовании определенного количества товара и услуг, обеспечивающих жизнедеятельность приносящих людям удовлетворение их желаний. В конечном счете – именно *удовлетворение количественно и качественно видоизменяющихся потребностей людей, всего населения и составляет главную цель экономики а, следовательно, и предпринимательской деятельности.*

<sup>1</sup> От лат. destructivus – разрушительный, неплодотворный.

<sup>2</sup> От фр. desorganisation – нарушение порядка, дисциплины, нормальной деятельности.

Цели ПЕ, (за исключением корпоративных структур) имеют ограниченный временной горизонт. Например, для предпринимателя, реализующего идею по выпуску инновационной продукции, цель которой поднять предпринимательскую организацию до уровня, при котором ее можно будет выгодно продать (чтобы воплотить в жизнь другую предпринимательскую идею), временной горизонт ограничен моментом продажи или слияния, так как после этого появляются новые ресурсы и новые перспективы.

Цели могут быть краткосрочными и долгосрочными.

Долгосрочные – это те цели, которые решают в течении длительного периода времени. Поэтому долгосрочные цели, направленные на поддержание и увеличение рентабельности должны подкрепляться решениями об обеспечении ресурсами таких долгосрочных потребностей, как исследования и разработка (НИОКР), создание новых производственных площадей и приобретение оборудования, обучение персонала.

Если бы поведение предпринимателя определялось исключительно ближайшими целями, подобного рода затраты были бы не оправданы. Поэтому важно, чтобы долгосрочные цели, направленные на поддержание и увеличение рентабельности, устанавливались по окончании краткосрочного периода развития.

Ближайшие и долгосрочные цели дают оценку товарно-рыночным возможностям в свете тенденций в отрасли и в экономике. Но в жизни присутствуют и непредвиденные обстоятельства, вероятность которых может быть относительно низка, но воздействие на рентабельность ПЕ – огромно. Это влияние может быть как негативным, приводящее к катастрофическим последствиям (война в Ираке принесла значительные потери для фирм которые в эту страну вложили инвестиции), так и позитивным открывающее перед ПЕ широкие перспективы, так, например дефолт в 1997 г. «сыграл на руку», например, производителям сухих строительных смесей.

Страхование может уменьшить риск, а новаторство осуществить «прорыв». Для этого необходимо поставить еще одну цель – гибкость ПЕ. Гибкость может быть внешней, которая достигается применением диверсификационной модели товарно-рыночных инвестиций, минимизирующей последствия и гибкость внутренняя, выражающаяся в ликвидности ресурсов ПЕ.

Любая цель как критерий успеха (или неудачи) состоит из трех элементов: некоего *атрибута* призванного проверять выполнение критерия, *средства измерения* или масштаба, для оценки величины атрибута и задачи определенного значения, масштаба, которого стремиться достичь ПЕ.

Если взять основную цель предпринимательской единицы ее *атрибут* – *стимулирование и удовлетворение спроса общества на конкретные потребности его членов, то средством измерения будет норма прибыли на всем временном горизонте, а задачей – оптимизация этой нормы.*

Прибыль является оценкой успеха и психологическим стимулом предпринимателя, показателем эффективности использования ресурсов и оценки инвестиционных возможностей, и соответственно источником развития предпринимательства. Именно по этому предпринимателю необходимо сосредото-

чить свои усилия на тех факторах, которые производят прибыль (а не на самой прибыли).

Для достижения целей определяются и решаются конкретные задачи предпринимательской деятельности в рамках текущей или перспективной политики ПЕ, которая определяет направление и методы осуществления предпринимательской деятельности, ее стиль. Все это обеспечивает эффективное поведение ПЕ в сложившихся или меняющихся условиях окружающей среды.

Задачи предпринимательской деятельности и их решение, способствующие достижению поставленных целей, можно разделить на три направления. *Первое направление* – это комплекс задач, решение которых обеспечивает успех инновационной деятельности предпринимателя, *второе направление* – это комплекс задач, решение которых формирует эффективность предпринимательской деятельности, которая осуществлялась или же только стала осуществляться, *третье направление* – предпринимательская деятельность должна быть не только эффективной, но и справедливой. Это происходит тогда, когда реализуется второе направление.

*Прибыль является критерием того, насколько хорошо предприниматели удовлетворяют запросы клиентов.* Как правило, чем выше прибыль, тем лучше удовлетворены потребности покупателей, и наоборот, чем ниже прибыль, тем меньше довольны покупатели. Увеличение нормы прибыли, например, требует решения комплекса таких задач, как обеспечение процесса производства необходимыми факторами производства; поиск источников финансирования; анализ выживаемости фирмы в меняющихся условиях конкуренции; удовлетворение потребностей покупателей или клиентов; увеличение объема продаж; оптимизация использования всех ресурсов; разработка маркетинговых стратегий; выбор поставщиков; выбор партнеров по бизнесу; повышение ликвидности фирмы; разработка мероприятий по охране окружающей среды и т.д.

Убеждение в том, что прибыль является единственной целью предприятия, является сомнительным и мало способствует его развитию. *Основной проблемой предпринимателя является получение им достаточного дохода от использования ресурсов, а не максимизация прибыли.* Не менее важным моментом в постановке задач является определение нормы возврата инвестиций в качестве средства измерения рентабельности.

Для того чтобы поставить перед собой разумные цели, предприниматель должен сначала оценить собственные силы и способности, определить наиболее эффективное направление своей деятельности. Самооценка – это творческий процесс при постановке целей, так как она может открыть перед предпринимателем интересные возможности завоевания новых рынков, сокращения или расширения номенклатуры продукции. Метод постановки целей с учетом собственных возможностей основывается на следующих положениях:

в высококонкурентной экономике успех сопутствует в основном тем предпринимателям, которые работают на очень высоком профессиональном уровне, так как быть средним производителем почти так же рискованно, как и быть плохим;

предприниматель должен способствовать формированию спроса на свою продукцию, привлекая новых покупателей (при условии, что выпускаемая продукция хорошего качества);

продукция, работы или услуги могут быстро устаревать, но высокая репутация сохраняется годами.

После постановки целей предприниматель должен решить, каким образом лучше всего добиться их осуществления. Для этого он разрабатывает план действий, заключающийся в следующем:

детальная разработка последовательных шагов достижения каждой цели;

закрепление ответственности за осуществление каждого шага за предпринимателем или другой ключевой фигурой;

определение контрольных сроков каждого шага.

План действий предназначен для осуществления задуманного. *Без такого плана, способного вдохнуть жизнь в поставленные предпринимателем цели, они теряют смысл.* Планированию предпринимательской деятельности посвящена глава 5.

### 2.3. Культурная среда предпринимательства

*Культура* – это совокупность производственных, общественных и духовных потребностей людей, или высокий уровень чего-нибудь, высокое развитие, умение<sup>1</sup>. Существует еще множество определений, однако, по сути, они сводятся к тому, что культура – это понятие интегрирующее различные аспекты жизни, деятельности, поведения людей, их объединений общества в целом на определенном историческом этапе своего развития.

Любая культура, том числе и предпринимательская содержит два основных аспекта: ценности и процедуры. Ценности – это этические идеалы, качества, являющиеся высшими нравственными категориями. Процедура – это официально зафиксированные и не писанные правила поведения, основанные на указанных ценностях.

В настоящее время используются термины «культура предпринимательства», «культура предприятия (фирмы)», «хозяйственная культура», «корпоративная культура», «организационная культура». Все эти идентичные понятия, под которыми понимается духовная жизнь людей в предпринимательской среде, в организации, их идейное нравственное состояние, ощущения, мышление и действия [6].

*Хозяйственная культура – это как бы проекция экономики на сферу культуры; верно также обратное утверждение, согласно которому она является проекцией культуры на сферу экономики.* Другими словами, культурная компонента экономической деятельности (хозяйственная культура) неотделима от самой этой деятельности, является ее необходимой предпосылкой и способна

<sup>1</sup> С.И. Ожегов Словарь русского языка



активно воздействовать на нее, усиливая или замедляя развитие экономики. Точно так же можно утверждать, что экономическая составляющая культуры (хозяйственная культура) воздействует на всю культурную среду данного общества (включая науку, искусство, религию), причем прямо, непосредственно отражается на тех сферах культуры, которые наиболее тесно связаны с хозяйственной (такowymi являются правовая и политическая культура).

По отношению к хозяйственной деятельности культурная среда подразделяется на внешнюю и внутреннюю.

*Внешняя* культурная среда является составной частью макросреды, которая оказывает влияние на поведение субъектов хозяйственной деятельности.

*Внутренняя* культурная среда относится к микросреде субъекта хозяйственной деятельности и имеет отношение как к самой фирме, так и к партнерам, с которыми осуществляется взаимодействие.

Состав культурной среды характеризуется совокупностью факторов, к которым относят политику, технологию, образование, искусство, ценности и отношения, религию, язык, правоведение, социальный статус (рис. 2.4).

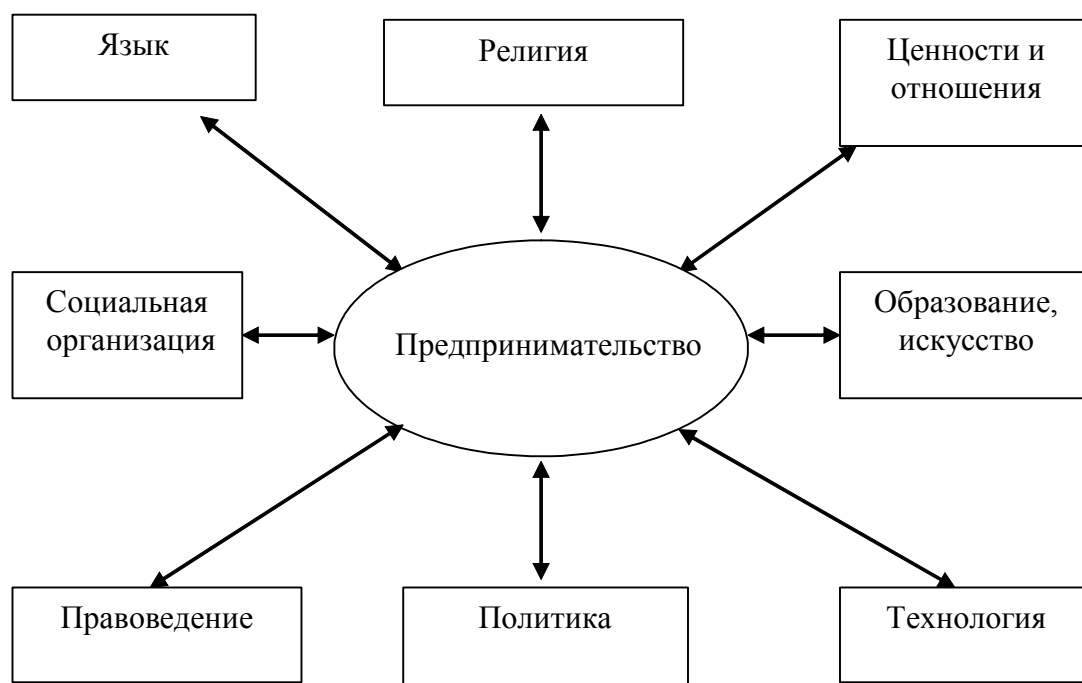


Рисунок 2.4 – Состав культурной среды

*Политика* является всем известной категорией, однако не все предприниматели учитывают возможности этого фактора культуры в организации предпринимательства. Изучение политики может помочь понять потенциал общественного вклада той или иной страны в деловой климат фирмы. Стабильность политического климата, характеристики группировок, партий, поддерживающих зарубежный бизнес или препятствующих ему, степень влияния каждой из

этих группировок – это те факторы, которые позволяют оценить степень предпринимательского риска в политическом отношении.

*Технология* – это область точных понятий, методов, измерений и знаний. Изучение технического уровня среды предпринимательства может дать информацию об уровне развития и потенциале рынка, о степени развитости его инфраструктуры, о том, какова степень урбанизации и развития "промышленных ценностей", а также выявить отношение к науке и нововведениям, установить научный потенциал, возможности проведения научных исследований

*Образование и искусство*, их уровень и профиль редко учитываются в организации предпринимательской деятельности. Однако сравнительный анализ этих факторов культуры может оказать помощь при изучении грамотности и ее влияния на техническое и профессиональное обучение, а также на эффективность рыночных связей и предпринимательских отношений. Образовательный уровень формирует к тому же отношение к ценностям, что целесообразно определять при формировании и развитии предпринимательской деятельности.

*Технология* – это область точных понятий, методов, измерений и знаний. Изучение технического уровня среды предпринимательства может дать информацию об уровне развития и потенциале рынка, о степени развитости его инфраструктуры, о том, какова степень урбанизации и развития "промышленных ценностей", а также выявить отношение к науке и нововведениям, установить научный потенциал, возможности проведения научных исследований.

*Образование и искусство*, их уровень и профиль редко учитываются в организации предпринимательской деятельности. Однако сравнительный анализ этих факторов культуры может оказать помощь при изучении грамотности и ее влияния на техническое и профессиональное обучение, а также на эффективность рыночных связей и предпринимательских отношений. Образовательный уровень формирует к тому же отношение к ценностям, что целесообразно определять при формировании и развитии предпринимательской деятельности.

*Религия* оказывает большое влияние на экономическую деятельность. Все основные религии – буддизм, ислам, христианство и др. – имеют несколько разновидностей (например, католицизм и протестантство). Своеобразный взгляд на мир и истинные ценности, как и отправление религиозных обрядов, может стимулировать или препятствовать стремлениям к переменам, применению новых методов в предпринимательстве. Для успешного осуществления предпринимательской деятельности необходимо учитывать развитость и роль религии в каждой стране, где планируется организация бизнеса.

*Язык* является основой, средством всех коммуникаций, в том числе и предпринимательских. На земном шаре имеется около 100 официальных языков и не менее 3000 самостоятельных диалектов.

В предпринимательской деятельности – как на национальных, так и на международных рынках – требуется знание нескольких языков. Английский язык является доминирующим, по меньшей мере, 2/3 деловой переписки в мире осуществляется на этом языке. Есть страны, где стремятся пользоваться только своим языком, например во Франции. Это следует учитывать при организации бизнес-коммуникаций предпринимателям, бизнесменам, деловым людям.

*Правоведение* – знание законов своей страны, которые отражают нормы и правила отношений к ценностям, к собственности, защите личности, не должны восприниматься предпринимателями как второстепенный элемент культуры. Сравнение и знание различных систем законодательства могут способствовать пониманию традиций бизнеса в различных странах. Это может помочь избежать конфликтов, а в случае необходимости обратиться к органам правовой защиты.

*Социальный статус* населения, социальные особенности организации общества и первой его ячейки – семьи – в предпринимательстве имеют такое же значение, как и другие факторы культурной среды. Предприниматель в этом контексте должен знать, представляют ли его деловые партнеры семейные фирмы или же он будет иметь дело с профессиональными партнерами. Не менее важным является исследование социальной стратификации населения, чтобы установить, существует ли заметная разница между высшими, средними и низшими классами и каково их отношение к предпринимательству. Исследование и знание социальных особенностей общественных организаций позволяют установить, будут ли они содействовать или противостоять успеху в деятельности предпринимателя в конкретных социальных условиях.

Кроме того, хозяйственная культура всегда существует в определенных пространственных и конкретно-исторических условиях. Поэтому она испытывает воздействие и со стороны пространственных факторов (количественных и качественных) – особенностей климата, ландшафта, местонахождения страны, наличия в ней водных и иных путей сообщения, размеров ее общей и сельскохозяйственной территорий, их качества (полезные ископаемые, плодородие почвы и т.д.), и со стороны факторов временных (тот или иной период исторического развития данной хозяйственной культуры, этап воздействия на нее иных культур).

Так, в истории России наличие огромных неосвоенных пространств вызвало доминирование экстенсивного типа хозяйства над интенсивным; относительно суровый климат в сочетании с большим пространством предопределял необходимость коллективного, а не индивидуального хозяйствования. С этим во многом связана необычайная стойкость в России такой хозяйственной формы, как община, которая сохранилась здесь до XX столетия (даже после революции 1917 г. отдельные ее элементы были отчасти сохранены в колхозах, дойдя до наших дней). В данной связи можно утверждать: возникнув под воздействием географических и иных факторов, хозяйственная форма может, укрепившись, оказывать значительное воздействие как на структурные составляющие хозяйственной, правовой и политической культур, так и на религию, науку, искусство и другие специализированные области культуры. Это мы и видим на примере русской общины.

Как уже отмечалось, существенный момент содержания хозяйственной культуры – ценностное отношение к труду, богатству, накоплению, экономической деятельности вообще. Вовсе не случаен, скажем, факт возникновения и утверждения капитализма именно на базе протестантской этики, трактующей труд как высшую добродетель, а богатство – как благословение Божие, которое

в то же время налагает на его владельца ответственность перед Богом. Наиболее систематично эту взаимосвязь выразил М. Вебер в своей классической работе «Протестантская этика и дух капитализма (1905), где впервые сформулированы проблемы «хозяйственной этики».

Известный русский мыслитель С.Н. Булгаков в начале прошлого века обращал внимание на известный факт близкой связи русского предпринимательства со старообрядчеством, из которого вышли представители целого ряда крупнейших российских предпринимателей. С его точки зрения, было бы «особенно интересно» вычленить и проанализировать «экономические потенции православия», которое коренным образом отличается от протестантизма. Православие, утверждал С.Н. Булгаков, располагает могучими средствами воспитания личности, выработки у нее чувства ответственности и долга, так необходимых для предпринимательской деятельности. «Нужно понять, что и хозяйственная деятельность может быть общественным служением и исполнением нравственного долга, и только при таком к ней отношении и при воспитании общества в таком ее понимании создается наиболее благотворная атмосфера как для развития производства, так и для реформ в области распределения, для прогресса экономического и социального»<sup>1</sup>.

В современных условиях, в условиях постиндустриального развития значимость культурных, ценностно-мотивационных факторов экономической деятельности резко повышается. Они в немалой степени определяют ныне экономический рост как на уровне *отдельных хозяйствующих субъектов*, так и применительно к *народнохозяйственному целому*. В этой связи важно отметить следующее.

Вплоть до первой половины XX столетия воспроизводство культурной среды происходило в основном стихийно, и культура и целом действовала как «даровой ресурс». А формирование ценностной среды если и регулировалось сознательно, то лишь в сферах, удаленных от собственно хозяйственной – в идеологии, науке, искусстве (лишь в сфере образования отчасти имело место регулирование ценностной среды, приближенное к хозяйственным потребностям). Однако уже и 60 – 70-е годы (а в 80-х годах этот процесс усилился) воздействие государства и бизнеса на хозяйственную культуру приобретает плановый, скоординированный характер; оно превращается в национальную стратегию и даже закрепляется в сфере политической культуры. Пионерами в деле управления хозяйственной культурой внутри корпораций стали японские фирмы. Их пример принципиально нового отношения к культуре, воплощаемого в огромные прибыли, заставил и американские, и западноевропейские компании отказаться от присущего им «технократического» подхода. В середине 80-х годов более половины крупнейших американских корпораций перешло к управлению хозяйственной и организационной культурой. Среди высокоприбыльных компаний 88% имели специальные подразделения, отвечающие за организацию внедрения «высших ценностей», 65 – специальные программы увязки этих цен-

---

<sup>1</sup> Булгаков С.Н. Два града Т.1.М., 1911

ностей с мерами по повышению производительности труда, 58% – соответствующие целевые курсы для персонала.

В принципе управление трудовой этикой и хозяйственно-организационной культурой было известно и в средние века. Гильдии купцов, цехи ремесленников вместе с технологическими секретами мастерства имели определенные «кодексы чести», кодексы трудовой этики, которые передавались от отцов к сыновьям. Японские фирмы во многом возродили эти феодально-цеховые черты в своих внутренних отношениях, но сделали ставку в основном на коллективизм и единство служащих фирмы, тогда как в американских фирмах пытались стимулировать дух предпринимательской активности. Ныне имеет место как бы встречное движение хозяйственных предпринимательских культур Востока и Запада – Запад стремится развить в своих корпорациях принципы коллективизма и ценностного отождествления каждого работника с целями и организационно-хозяйственной культурой фирмы, а Восток пытается задействовать в рамках корпорации деятельные индивидуально-предпринимательские мотивации, без которых невозможна современная инновационно-предпринимательская культура.

Обобщая, можно сказать, что чисто «технократическое» понимание экономического роста, не учитывающее огромную роль культурной компоненты хозяйства, ныне преодолено и в развитых странах Запада, и в развивающихся странах Востока. Это и естественно, ибо управление хозяйственной культурой в целом и важнейшей ее составляющей – ценностной мотивацией к труду, равно как и стереотипами хозяйственного поведения субъектов, – объективная насущная потребность и для мощных индустриальных держав, и для развивающихся государств, пытающихся мобилизовать заключенные в их культуре специфические традиционалистские факторы в целях экономического развития и модернизации.

Однако уровень и размах управления хозяйственной культурой в странах с развитой рыночной экономикой и в странах с переходной (транзитивной) экономикой разумеется, весьма различны. Применительно к первым состояние этого вида управления диктуется высотой «постиндустриального развития», требующего не просто квалифицированного исполнителя, встроенного в иерархизованную бюрократическую структуру корпорации, а деятельного энергичного предпринимателя, имеющего определенную свободу и ответственность внутри корпорации, не отчужденного от нее, а личностно с ней слитого.

Становление подобного рода инновационно-предпринимательской культуры анализируется ныне и в теоретическом, и в организационно-прикладном плане, причем прикладные исследования зачастую опережают собственно научные разработки в этой области. В итоге «корпоративная этика» оценивается как «главный актив компании».

Новый тип личности, формируемый в корпорации, – это тип лидера-носителя инновационно-предпринимательского духа, способного давать сотрудникам фирмы образцы социально значимого поведения в различных ситуациях, создавать новые и закреплять уже наработанные культурно-хозяйственные традиции (выдвижение такого рода лидеров в центр инноваци-



онной деятельности связано и с тем, что любое нововведение, ломая установившийся порядок, вызывает достаточно сильное противодействие).

Говоря об активном становлении хозяйственной культуры, прежде всего в крупных корпорациях, следует отметить и высший уровень формирования хозяйственной культуры – общенациональный, общегосударственный. С переходом к этому уровню расширяется и сама культурная среда и ее возможности. Государство определяет общенациональные цели, проводит «национальную политику», а также осуществляет социализацию экономики. В задачи национальной стратегии сегодня необходимо входят поддержка и распространение инновационной культуры, нередко на базе возрождения традиционных культурных ценностей (японская идея о возвращении к традициям, девиз Р. Рейгана «семья, труд, добрососедство» и т.д.). При этом фигура предпринимателя-новатора пропагандируется как образец для подражания, предпринимательская активность всячески облагораживается; налицо, таким образом, попытки возродить на новой основе старую хозяйственную этику, помогшую становлению капитализма. Внедрение на государственном уровне установок о ценности предпринимательства происходит практически во всех странах с развитой рыночной экономикой. Причем факт состоит в том, что данный процесс идет тем успешнее, чем выше консолидация общества.

Хозяйственная культура общества как особая специализированная сфера культуры всегда связана с деятельностью по производству жизни (жизнеобеспечением) и воплощена в таких своих носителях, как технологии, обычаи, нормы права; она кристаллизована в определенных институциональных структурах. Прежде всего, хозяйственная культура представлена в институциональной системе общественного разделения труда.

Деятельность людей по их жизнеобеспечению за пределами этой институциональной системы сопряжена с *обыденной хозяйственной культурой* (это, например, ведение подсобного хозяйства). Исторически на базе соответствующих стихийно складывавшихся образцов хозяйствования и взаимоотношений постепенно складывалась особая, институционально оформленная и закрепленная, отрефлексирующая *специализированная хозяйственная культура*, имеющая своих конкретных субъектов.

Субъектами специализированной хозяйственной культуры в современном индустриальном («постиндустриальном») обществе выступают, с одной стороны предприниматели – менеджеры с другой, – ученые (экономисты, социологи, юристы, культурологи и т.д.). Первая указанная группа субъектов создает инновации в хозяйственной культуре самой своей деятельностью. Вторая – рефлексирует результаты этой деятельности, выделяет общее поле соответствующей исследовательской активности, выявляет тенденции и перспективы развития *специализированной сферы культуры, предпринимательской культуры, корпоративной культуры* – намечает программы усиления в ней динамического элемента и т.п.

Уже в раннем средневековье в цехах ремесленников складывались особые специализированные подсистемы хозяйственной культуры со своей этикой, точной и строгой регламентацией профессионального мастерства, параметров

качества изделий и т.п. С переходом к буржуазному строю, к индустриализму окончательно выкристаллизовывается особая специализированная сфера хозяйственной культуры, касающаяся всего общества, а не отдельных лишь его подсистем. Хозяйственная культура универсализируется, национальные культуры приобретают черты, характерные для промышленной стадии развития.

Рассматривая пути модернизации ведущих европейских стран, уже находящихся на «постиндустриальной» стадии развития, нетрудно выделить *три основные модели развития хозяйственной культуры*.

*Первая* – англо-американская модель модернизации. Она предполагает, в частности, развитие фермерства и наличие свободной рабочей силы для потребностей промышленности. Различия в формах фермерства (в Англии преобладающим выступал тип фермера-арендатора, а в США – свободного фермера) не меняет общности типа модернизации. *Вторая модель*, характерная для южноевропейских и средневропейских стран, в том числе для Франции и Германии, отличается исторически сложившимся крупным классом мелкого крестьянства. Она характеризуется замедленными темпами модернизации. Так, как во Франции лишь после второй мировой войны городское население стало преобладающим по отношению к сельскому; не смотря на то, что французский промышленный переворот развернулся всего лишь на полстолетия позже английскую, страна долгое время не могла превратиться в индустриальную державу и оставалась аграрно-индустриальной.

Германия вступила на путь промышленного переворота на столетие позже Англии; когда уже складывались английская и французская фабрично-заводская индустрии, в Германии доминировало средневековое ремесленное производство. Однако более поздняя индустриализация имела и свои преимущества. Если во Франции промышленный переворот строился на основе поставок английских машин, в Германии он был осуществлен на базе собственного машиностроения: здесь сразу создавались крупнейшие для своего времени предприятия этой отрасли. Получив преимущества перед устаревшим машинным парком английской промышленности, германская индустрия стала развиваться небывалыми для XIX столетия темпами<sup>1</sup>.

*Третья модель* свойственна развивающимся странам «третьего мира», вступившим на путь модернизации почти на столетие позже, чем основные европейские государства. Этот тип модернизации объединяет страны с различной хозяйственной культурой. И, конечно, культурно-хозяйственное своеобразие накладывает свой неповторимый отпечаток на вид модернизации в рамках этого типа, хотя общим остается «вторичный» («вдогонку») характер модернизации, попытка быстрого перехода традиционных в своей основе обществ на путь индустриального развития. Один из таких видов являют страны Латинской

---

<sup>1</sup> Важнейшим стимулом хозяйственного прогресса выступила и национально-культурная идея объединения Германии под эгидой Пруссии. Создание единой железнодорожной сети создало экономические предпосылки хозяйственной интеграции немецких земель, ускорило развитие важнейших отраслей промышленности (выплавка стали, добыча угля, производство машин).

Америки, имеющие свои специфические черты модернизации и свойства хозяйственной культуры. Особо должны быть выделены также новые юго-восточные «драконы» (например Южная Корея), модернизация которых сопрягалась с широким доступом к современной американской технологии, с крупными вложениями американского капитала.

Отечественная модель модернизации заключается в том, что, хотя первичная индустриализация (промышленный переворот и развитие капитализма) была осуществлена в России в основном по второй модели модернизации (европейской: во многом подобно немецкой), а в некоторых параметрах подобно французской, дальнейшее российское экономическое развитие, прерванное мировой войной и революцией, пошло по особому пути, в истории прежде не встречавшемуся.

Переходное состояние российской экономики предопределяет взаимосвязь специфических симбиозно взаимодействующих и противоречащих друг другу элементов системы экономических отношений. Здесь еще присутствуют компоненты старой административно-командной системы с присущими ей чертами и особым складом общественно-сознания. Становящиеся институты рыночной экономики, первоначальное накопление капитала, проходящее в принципиально иных условиях, когда капитал формируется не в процессе длительной эволюции посредством капитализации дохода, а в основном путем деления государственной собственности и на основе принципа «больше получает тот, кто ближе к государственной власти», и не в период зарождения и становления нового общественного строя, где преобладает мелкотоварное производство, а в индустриальную эпоху, когда концентрация капитала достигла невиданных размеров, а рынок свободной конкуренции уступил место монополистической конкуренции в различных формах ее проявления, исторического этапа бурного развития научно-технического прогресса и повышения роли человеческого фактора, усложнения практики предпринимательства и возникновения новых закономерностей тенденциях его развития.

Предпринимательство как особая сфера социальной деятельности со своими нормами, ценностями, правилами, традициями, предрассудками и т. д. формирует и воспроизводит свою особую субкультуру – *предпринимательскую*. В предпринимательской культуре присутствует своя этика и свой этикет, свой язык, свои принципы идентификации, включения и исключения.

Этика<sup>1</sup> – система норм нравственного поведения и обязанностей людей по отношению друг к другу и обществу в целом.

Этика деловых отношений – это система универсальных и специфических нравственных требований и норм поведения, реализуемых в профессиональной деятельности.

В нее входят:

этическая оценка внутренней и внешней политики организации;

---

<sup>1</sup> Аристотель определял понятие «этика» как «добродетели или достоинства, проявляющиеся в поведении человека» и считал, что этика «помогает познать, что следует делать и от чего следует воздерживаться».

моральные принципы членов организации;  
 моральный климат в организации;  
 нормы делового этикета.

В каждой компании имеется определенная система общепризнанных нравственных процедур (норм, ценностей, знаний) обязательных для всех участников предпринимательской деятельности. Ядро корпоративной этики формируется основателями организации и непосредственно связано с их жизненным опытом и мировоззрением. Репутация и авторитет руководителя, эффективности его работы воспринимается подчиненными как данность, и они, в той или иной мере начинают подражать ему. *Любой человек, решивший стать предпринимателем, т.е. начать свое дело, войти в мир бизнеса, уже только по этому является личностью неординарной..* И качества этой личности начинают реализовываться, проецироваться на создаваемую им предпринимательскую организацию. Именно в человеческом взаимодействии и формируются корпоративные этические ценности.

Этика национального хозяйствования формируется совместными усилиями в этой сфере государства, деловых кругов, профсоюзного, гражданского общества и церкви<sup>1</sup>

Под *предпринимательской этикой* принято понимать свод неких моральных критериев, норм, нравственных параметров в поведении предпринимателя, о требованиях, предъявляемых культурным сообществом к стилю его работы, характеру общения с людьми, социальному облику.

Выросшее на базе властных полномочий российское предпринимательство связывает завоевание конкурентных преимуществ не с реализацией новаторской функции; предпринимательский успех усматривается, прежде всего, в реализации имеющегося административного ресурса. Достижение своих целевых установок предприниматель связывает с взаимодействиями, покоящимися не на рациональном действии, а на наличии личностных связей и персонифицированном доверии. При этом определяющим фактором формирования конкурентной устойчивости является не рационализация деятельности, а укрепление монопольного положения за счет получения исключительных прав, привилегий и льгот. Неудивительно поэтому, что для российских фирм при найме управляющих высшего звена определяющим моментом является не квалификация, а наличие у кандидатов личностных связей среди участников рынка и в государственных органах,

Предпринимательская культура отличается от других статусно-профессиональных субкультур, например журналистской или офицерской или профессиональной культурой государственных служащих и т. д.

Предпринимательская культура часто имеет этнический оттенок, например русское «честное купеческое слово». Предпринимательская культура име-

---

<sup>1</sup> VII Всемирный русский народный собор проходивший в 2002 г. по теме: «Вера и труд: духовно-культурные традиции и экономическое будущее России» в итоговом документе – Соборном слове заявил о том, что разработка этики национального хозяйствования, основанной на православных ценностях, является важнейшей задачей для современной России.

ет собственное ядро – предпринимательские ценности, связанные со стремлением к прибыли, готовностью к риску, инновационностью, самостоятельностью и ответственностью, основанной на справедливости.

Правда, в отечественной практике произошло наоборот – приспособление самих условий хозяйствования к нуждам организации. В этом случае сформировалась соответствующая культура предпринимательства, опирающаяся не на рациональность поведения, а на личностные связи и бюрократические механизмы, где главным инструментом конкуренции служит возможность реализации административного ресурса.

Таким образом, это еще раз подтверждает тот факт, что условия, в которых осуществляется предпринимательская деятельность напрямую воздействуют на предпринимательскую культуру.

Особо следует отметить, что предпринимательская культура должна базироваться на таком важном принципе как справедливость. Предпринимательская деятельность обязательно должна быть не только эффективной, но и справедливой. В данном случае предпринимательская деятельность содействует поддержанию жизни тех, кто сам не может производить материальных ценностей, и тех, кто не должен производить такие ценности по роду своей деятельности, важный для общества и государства не в меньшей степени, чем работа, направленная на производство материальных благ.

Предпринимательская культура сохраняет поддерживает и развивает инновационную культуру, ту часть культуры общества, которая более всего развита именно у предпринимателей. Необходимо отметить, *новаторский тип предпринимательской культуры обусловлен не внутренней эволюцией организации, а был реакцией на изменение внешней среды – рыночных условий осуществления предпринимательской деятельности готовность к риску, потребность к инновации и активный поиск ее* – все эти необходимые элементы является частью общечеловеческой культуры.

## 2.4 Внутрифирменное предпринимательство (интрапренерство)

В настоящее время не только в теоретических исследованиях, но и на практике уделяется больше внимание не только предпринимательству как особому виду хозяйственной деятельности в условиях концентрации и создания для себя лучших условий хозяйствования посредством рыночного обмена, но и внутрифирменному предпринимательству – интрапренерству<sup>1</sup>. Необходимо

---

<sup>1</sup> Термин «интрапренер» был введен в оборот американским исследователем Г.Пиншо и в дальнейшем получил развитие:

entrepreneur – человек, который идет на риск при создании новой организации или внедрении новой идеи, продукта или услуги.

entrepreneurship – предпринимательская деятельность, проводимая внутри крупной фирмы или иного большого делового предприятия



обратить внимание на то, что *внутреннее предпринимательство следует рассматривать как внутренний переменный ситуациональный фактор, который задается руководителем организации исходя из анализа внешней среды и используется для достижения организацией конкурентных преимуществ.*

Выделение интрапренерства как особого вида предпринимательской деятельности, лишает предпринимательство бытия, превращая его в то «возникающий, то исчезающий фактом»<sup>1</sup>

Возникновение интрапренерства (рис. 2.5), во-первых, обусловлено объективными тенденциями социально-экономического развития общества, когда доминирующими для многих становятся социальные аспекты мотивации деятельности человека, когда люди стремятся к самостоятельности, самовыражению. Они хотят реализовать эти потребности, получить больше самостоятельности в своей организации в рамках ее организационной структуры. Недооценка этих желаний может привести к снижению интереса к выполняемой работе и уходу из организации наиболее способных и перспективных работников в поисках возможности для самореализации и творчества.

Во-вторых, причиной интереса к интрапренерству стала тенденция появления новых технологий, которые необходимо внедрять с целью увеличения конкурентных преимуществ.

В крупных организациях работающих достаточной стабильно и успешно, как правило, сдерживается новаторство, блокируются нововведения, могут игнорироваться инициативы, особенно, если они не связаны непосредственно с основной деятельностью организации, т.е. наблюдается консерватизм.

Организации с традиционной структурой управления, как правило, действуют на основе четкого иерархического соподчинения и набора инструкций, всесторонне регламентирующих их жизнедеятельность.

---

entrepreneurial manager – менеджер, который изыскивает возможности и идет на преднамеренный риск, осуществляя изменения и вводя усовершенствования на своем предприятии.

<sup>1</sup> Штайльманн К Новая философия бизнеса Т II. Риски и успех предпринимательства в постсоциалистическом обществе. – Москва–Берлин: Российское психологическое общество, 1998–с 175 предпринимательство в XX веке. Под ред. А.А. Дынкина. М.: Наука, 1992– с. 312 Милер А.Е., Чуканова С.Н. Интрапренерство – Омск: Изд-во Омского ун-та, 1998



Рисунок 2.5 – Потребности, формирующие предпосылки для возникновения интрапренерства

В организациях предпринимательского<sup>1</sup> типа руководителем создается атмосфера поиска, поощряются выдвигаемые идеи, предложения и новые решения. Развитие духа интрапренерства обеспечивает эффективное развитие предпринимательской организации и позволяет достичь конкурентных преимуществ в сравнении с другими организациями.

С социально-психологических позиций предпринимательская деятельность – это средство реализации потребностей личности в независимости, богатстве, престижной работе, положении в обществе. В некоторых организациях создаются условия для превращения человека, выдвинувшего предпринимательскую идею, в совладельца фирмы – партнера, существуют и другие виды заинтересованности. Индивидуальный предприниматель может реализовать эти потребности полностью. В партнерском бизнесе они несколько ограничены, поэтому в предпринимательской организации для интрапренера должны быть

<sup>1</sup> Предпринимательская организация – это организация, которая активно идет на реализацию всех возможных предпринимательских идей.

созданы определенные условия, обеспечивающие реализацию его новаторских идей (рис. 2.6).



Рисунок 2.6 – Условия для возникновения партнерства интерпартнера и организации предпринимательского типа

Под *внутрифирменным* предпринимательством понимается реализация предпринимательских целей внутри существующей коммерческой организации, выпускающей определенную продукцию (работы или услуги), в которой руководителем создаются условия для выдвижения и реализации новаторских предпринимательских идей по коммерциализации новых технических, технологических и иных достижений для чего выделяются ресурсы (интракапитал)<sup>1</sup> –

<sup>1</sup> Интракапитал – капитал, необходимый для реализации и идей, лежащих в основе внутрифирменного предпринимательства

для их реализации и оказывается всесторонняя помощь для практической реализации идеи.

Внутрифирменное предпринимательство можно рассматривать как деятельность по производству и реализации продукции (работ) на основе интеграции предпринимательской инициативы и возможностей коммерческой организации. Таким образом, *человек, иницилирующий и ведущий свою предпринимательскую деятельность в рамках действующей организации – это интрапренер.*

Сущность деятельности интрапренера состоит в том, что он не ждет каких – либо изменений в деятельности организации и лишь потом реагирует на них соответствующим образом, а «заставляет» происходить выгодные для коммерческой организации изменения, т.е. перестраивает обычный процесс в предпринимательский, инновационно–интрапренерский.

Главной целью внутрифирменного предпринимательства является стимулирование и удовлетворение спроса общества на конкретные потребности общества в рамках существующей коммерческой организации.

Главной целью интрапренера является максимизация его возможностей в условиях действующей коммерческой организации

Цели внутрифирменного предпринимательства формируются в условиях внутренней среды коммерческой организации под воздействием внешней среды. Это может быть (рис. 2.7):

потребность в получении денежных средств для устойчивого развития коммерческой организации;

потребность в создании ресурсной базы для перспективного развития коммерческой организации;

желание получить дополнительную прибыль к имеющейся.

Также целью внутрифирменного предпринимательства является обеспечение интересов - организации и интрапренера выдвинувшего и реализовавшего предпринимательскую идею.

Для развития внутрифирменного предпринимательства в действующей организации традиционного типа<sup>1</sup> необходимо обеспечить дух предпринимательства и механизм реализации его возможностей, мероприятий, создающих условия для предпринимательской деятельности.

В задачи интрапренера может входить:

1. Реализация возможностей улучшения продукции (работ, услуг), сдвигая таким образом кривые спроса;

2. Поиск новых методов организации производства и новых технологий, сдвигая кривые затрат;

Разработка совершенно новых видов продукции (работ, услуг), создавая новые рынки, характеризующиеся совершенно новыми кривыми спроса и предложения.

---

<sup>1</sup> Организация традиционного типа – работающая в устойчивом режиме, в установившихся управленческих и организационно-производственных структурах и консервативно относящаяся ко всем возможным изменениям.

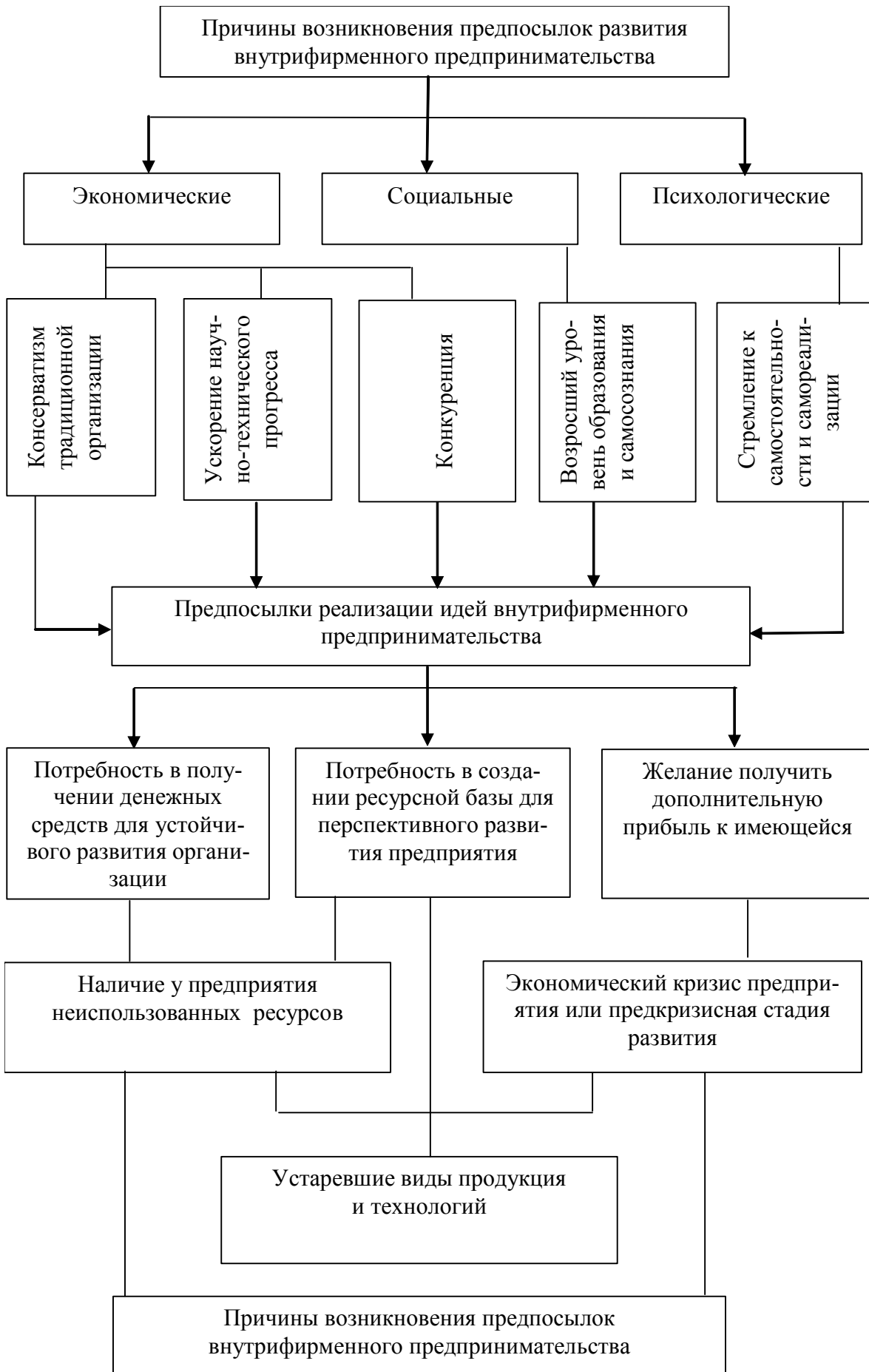


Рисунок 2.7 – Цели внутрифирменного предпринимательства



То есть одной из главных задач развития внутрифирменного предпринимательства является создание ситуаций, максимально развивающих творческую активность и реализация новаторских способностей.

При этом необходимо учитывать данные исследований в области оценки человеческих способностей с точки зрения потенциальных создателей (в частности интрапренеров).

Так в результате американских исследований было выявлено, что только 1% людей одарены «исключительной творческой потенцией» т.е. тем типом который связывается с выдающимися достижениями в том числе в области внутрифирменного предпринимательства. 10% по шкале Ричарда и Киннея обладают «Высокой» творческой потенцией, 60% - «умеренной» и «некоторой» творческой потенцией. Около 30% людей не проявляют творческой активности или делают это в малой степени.

Поэтому, для обеспечения успеха интрапренера необходимо знать его возможности в решении актуальных задач, стоящих перед организацией, и создавать комплекс условий по реализации этих возможностей. Интрапренеру в свою очередь необходимо определить следует ли ему устанавливать партнерские отношения с коммерческой организацией или лучше вести частную предпринимательскую деятельность. Интрапренер должен обладать определенными личностными качествами (рис. 2.8).



Рисунок 2.8 – Требования к качествам интрапренера

На всех стадиях предпринимательской деятельности происходит совершенствование *элементов внутрифирменного предпринимательства* (рис. 2.9). Главным элементом внутрифирменного предпринимательства является дух предпринимательства, являющейся отличительной характеристикой состояния людей, идущих по пути внедрения рискованных проектов.

На уровне предпринимательской организации дух предпринимательства является тем необходимым климатом и настроением сотрудников, которым должна пропитаться вся организация для достижения успеха внутрифирменного предпринимательства.

При реализации внутрифирменного предпринимательства каждый работник имеет свою часть обязанностей, за которые он отвечает, в то же время каждый зависит от остальных в деле достижения наилучших результатов.

Поскольку предпринимательская организация должна осуществлять множество действий, а все они носят различный характер, постольку внутри организации также должен использоваться принцип разделения функций по внутрифирменному предпринимательству, то на основе этого разделения устанавливается специализация интрапренеров и группирование остальных работников в фирме в соответствии с различными направлениями внутрифирменного предпринимательства и их стадиями.

Структура внутрифирменного предпринимательства определяется путем разработки целостной схемы производительного процесса в рамках предпринимательской организации, который включает в себя полный набор направлений интрапренерства, без реализации которых невозможно эффективное достижение целей предпринимательской организации.

Развитие внутрифирменного предпринимательства в организации предполагает выделение таких ориентиров, как новаторство и динамизм.

Новаторство - базовая характеристика при описании предпринимателя, но проявляться она может в разных формах. Новаторский дух проявляется в форме находки. Чаще всего такая находка связана с профилем деятельности предпринимательской организации. Новаторский дух может затрагивать различные стороны деятельности организации: от обновления продукции до изменения управленческой политики. При реализации внутрифирменного предпринимательства незаменимым является такое качество человека, как способность к мобилизации (динамизм деятельности), под которой понимается способность приведения всех имеющихся возможностей в активное состояние, т.е. в состояние готовности к действиям.

Мобилизационные (или организаторские) способности, включают умение: сконцентрироваться на какой-то идее, действии или событии;

мобилизовать необходимые ресурсы в нужных формах, качестве и количестве;

мобилизовать существующие связи, контакты, отношения.

Способность к мобилизации является результатом комбинации природной предрасположенности и приобретенного профессионального опыта.

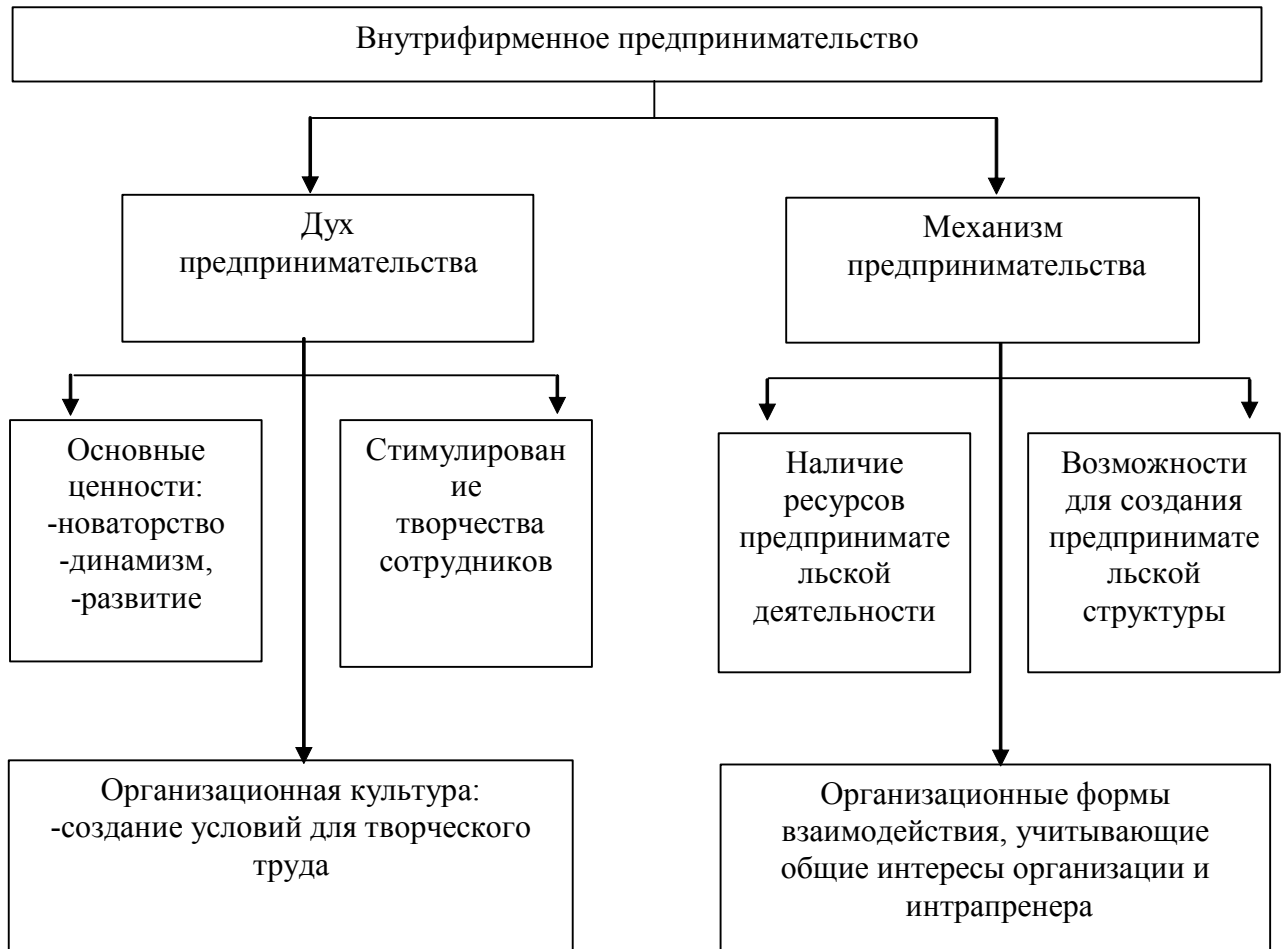


Рисунок 2.9 –. Элементы внутрифирменного предпринимательства

Указанные элементы подводят к еще одной характеристике на основе новаторства и динамизма, а именно – развитию, когда мобилизация внутренних способностей и качеств приводит к новому состоянию интрапренера, способствующему рождению предпринимательской идеи.

Поскольку внутрифирменное предпринимательство («интрапренерство») трактуется как активность по развитию предпринимательской деятельности внутри большой корпорации, то и *механизм* интрапренерства должен не только создавать возможности для творческого поиска, включать соответствующее вознаграждение для интрапренеров, всемерно стимулировать их деятельность и обеспечивать защиту от бюрократических препон внутри фирмы. Что касается вознаграждения за идеи внутрифирменного предпринимательства, то соответствующим вознаграждением для работников может стать новая занимаемая им должность после удачной реализации предпринимательской идеи и соответственно возросший личный доход.

В таких организациях мотивация работников на творческое сотрудничество, будет одной из главных задач что не ведет к достижению целей внутрифирменного предпринимательства.

Создание условий для "включения" творческой энергии работников - сильный стимулирующий фактор поиска талантливых сотрудников внутри предпринимательской организации. Поэтому необходимо осознанное отношение менеджеров к творческому капиталу предпринимательской организации, представленному ее работникам.

Доминирующей тенденцией мотивации является развитие сильных сторон персонала, когда недостатки будут просто перекрываться возрастающими достоинствами. Необходимо постоянно диагностировать сильные качества людей, всячески их развивать и стимулировать эффективное применение, т.к. талантливый работник требует творческой работы.

Исследуя элементы внутрифирменного предпринимательства, можно сказать, что все они направлены на выявление и развитие в сотрудниках организации необходимых творческих навыков, способствующих реализации собственных идей производства и реализации продукции.

Этапы взаимодействия интрапренера и организации предпринимательского типа представлены табл. 2.1.

*В соответствии с основными фазами становления внутрифирменного предпринимательства весь процесс по совершенствованию предпринимательской организации состоит из следующих стадий:*

анализ предпосылок для развития внутрифирменного предпринимательства;

создание условий для формирования внутрифирменного предпринимательства;

создание структуры внутрифирменного предпринимательства;

формирование системы взаимосвязи и взаимодействия партнеров в рамках внутрифирменного предпринимательства.

Традиционные компании имеют, как правило, жесткую иерархическую структуру управления. В предпринимательских организациях где развито интрапренерство горизонтальная гибкая разветвленная структура позволяет экспериментировать, внедрять новые идеи, что ведет к эффективному сочетанию общих целей организации и интрапренера. Основные различия организаций традиционного предпринимательского типа представлены в табл. 2.2.

Следует заметить, что как, и любое другое явление, интрапренерство имеет положительные и отрицательные качества (табл. 2.3)<sup>1</sup>.

Таким образом, сущность внутрифирменного предпринимательства можно характеризовать с двух точек зрения:

с точки зрения предпринимательской организации – как метод управления в организации, в основе которого заложена инициатива исполнителей, а не администрирование. При этом необходимо учитывать, что высшее руководство

<sup>1</sup> Томилов В.В., Крупанин Т.Д. Маркетинг и интрапренерство в системе предпринимательства: Учеб. пособие /СПб, СПбГУЭФ, 1998.

предпринимательской организации все же оставляет за собой функции контроля;

с точки зрения субъекта реализации – как форма экономической активности интрапренера.

Таблица 2.1

Этапы взаимодействия интрапренера и организации  
предпринимательского типа

<i>Интрапренер</i>	<i>Характер связи</i>	<i>Организация предпринимательского типа</i>
Зарождение предпринимательской идеи (ПИ)		
1. Формирование ПИ		
	→	
		2. Определение потенциала организации для реализации ПИ
Реализация ПИ		
3. Разработка путей эффективного использования ресурсов для реализации ПИ	← партнерство →	3. Предоставление необходимых ресурсов для реализации ПИ
Функционирование ПИ		
4. Контроль за функционированием ПИ	← партнерство →	4. Получение прибыли от реализации ПИ
5. Получение вознаграждения за реализацию ПИ по итогам функционирования	←	
Завершающая стадия функционирования ПИ		
6. Формирование новой ПИ в случае решения о диверсификации	← партнерство (при диверсификации) нет (при ликвидации) →	6. Диверсификация или ликвидация ПИ

Итак:

Интрапренерство является не только одной из форм развития предпринимательства, расширяющих сферу его возможностей, но и ситуационным фактором, который задается предпринимателем (руководителем предпринимательской организации) исходя из анализа внешней среды и используется для определения граничных условий функционирования предпринимательской организации.

2. Под интрапренерством следует понимать деятельность предприятия по достижению своих целей на основе использования возможностей предпринимательства внутри фирмы



Таблица 2.2

Сравнение организации традиционного типа  
и организаций – предпринимательского типа

Элементы Сравнения	Характеристика организаций	
	Традиционные организации	Организации– интрапренеры
Ценности и цели	Консерватизм, сохранение стабильности	Новаторство, поиск новых возможностей
Основные мотивации руководства персоналом	Власть, сохранение работы, вознаграждение за рутинный труд, четкая перспектива	Самовыражение, творчество, стремление к богатству через новаторскую деятельность
Система управления	Иерархическая, жестко структурированная, многоступенчатая	Разветвленная горизонтальная, линейная, матричная, способствующая взаимодействию отдельных подразделений
Стиль управления	Авторитарный	Демократический, либеральный
Взаимоотношения персонала	На основе конкуренции и соперничества	На основе взаимодействия и взаимопомощи для достижения общих целей
Характер планирования карьеры	Долгосрочное продвижение по служебной лестнице	Достижение успеха и высоких

3. В основе интрапренерства лежат: создание условий для предпринимательской деятельности, стимулирование и реализация предпринимательских возможностей сотрудников на основе использования ресурсов и организационно-производственных возможностей предпринимательской организации.

4. Внутрифирменное предпринимательство одновременно характеризуется как элементами духа, так и механизма предпринимательства, которое при наличии соответствующих ресурсов и организационных форм взаимодействия реализуется посредством таких ценностей как новаторство, динамизм и развитие.

Сравнительные характеристики  
внутрифирменного предпринимательства

п/п	Интрапренерство		Индивидуальное предпринимательство	
	Достоинства	Недостатки	Достоинства	Недостатки
1	2	3	4	5
1.	Доступность финансов предприятия - партнера	Бюрократизация, рутинный характер деятельности, затрудняющий принятие и возникновение предпринимательской идеи	Полная свобода в своих действиях	Недостаток финансовых и прочих ресурсов для реализации предпринимательской идеи
2.	Организационно - технологическая помощь при реализации предпринимательской идеи	Ограничение предпринимательской деятельности интрапренера принятыми организацией - учредителем рамками	Повышенная мотивировка	Сложности технологические, организационные
3.	Возможность получения помощи в форс-мажорных обстоятельствах	Необходимость первоочередного учета интересов предприятия – учредителя	Максимальная мобилизация своих сил и средств для решения поставленной задачи	Не на кого рассчитывать при появлении форсмажорных обстоятельств
4.	Возможности использования предпринимательской структурной системы продвижения и сбыта предприятия – учредителя	Погоня предприятия-учредителя за краткосрочными успехами	—	—
5.	Возможности использования опыта, деловой хватки, маркетинга и т.д.	—	—	—