

ФОРМИРОВАНИЕ ВНУТРИФИРМЕННОЙ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ СРЕДЫ РЕФОРМИРОВАННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Н.В. ШИНКЕВИЧ

Минский институт управления,
г. Минск, Республика Беларусь, shinknv@mail.ru

Введение. Триада важнейших проблем белорусской экономики – повышение эффективности, обеспечение конкурентоспособности и активизация инновационной деятельности – делает актуальной задачу развития предпринимательства и предопределяет как практический, так и научный интерес к нему. Становление предпринимательства является неотъемлемой частью социально–экономических преобразований на постсоветском пространстве, что вызвало волну специальных исследований по этой проблеме, которые имеют междисциплинарный характер и затрагивают не только экономику, но и социологию, политологию, право, культурологию, философию, а также маркетинг, менеджмент и др. К числу наиболее актуальных направлений относятся:

- теоретические исследования экономических основ, функций и природы предпринимательства;
- сравнительный анализ специфики развития предпринимательства в трансформирующейся экономике и в странах с развитой рыночной экономикой;
- исследование социально–правовых и экономико–правовых аспектов предпринимательства;
- исследование предпринимательства как социальной деятельности;
- решение конкретных макро– и микроэкономических проблем за счет активизации предпринимательского фактора.

Проводимые исследования базируются на теоретических моделях предпринимательства, представленные в трудах таких ученых, как М. Вебер, Ф. Визер, Дж.К. Гелбрейт, В. Зомбарт, Р. Кантильон, Дж.М. Кейнс, И. Кирцнер, Дж.Б. Кларк, К. Маркс, А. Маршалл, К. Менгер, Л.Мизес, Дж. Милль, Ф. Найт, Д. Рикардо, Дж. Робинсон, А. Смит, Ж.–Б. Сэй, М. Фридмен, Ф. Хайек, Р. Хизрич, Й. Шумпетер и др. Прикладные аспекты бизнеса представлены в трудах П. Друкера, Р. Ансоффа, А. Хоскинга, Р. Салмона, Р. Маккензи, М. Питерса, М. Смолла, Дж. Тиммонса и др. В исследованиях предпринимательства в странах с транзитивной экономикой наиболее авторитетными и часто цитируемыми работами являются труды таких российских ученых, как Л. Абалкин, В.С. Автономов, А.И. Агеев, П.Г. Бунич, А.В. Бусыгин, А.А. Дынкин, Т.И. Заславская, В.Л. Иноземцев, А.Л. Колесникова, М.Г. Лапуста, В.И. Маевский, Ю. Осипов, В.Радаев, Е.Г. Ясин и др. Проблемы становления предпринимательства в Беларуси и перехода национальной экономики на инновационный путь развития представлены в трудах В.Г. Гусакова, А.И. Лученка, М.Г. Лыча, В.Ф. Медведева, Л.Н. Нехорошевой, П.Г. Никитенко, С. Ткачева и др.

Обобщая научные публикации в области теории и практики предпринимательства на материалах транзитивных экономик за период 2000–2011 гг., можно однозначно заключить, что предпринимательство сегодня рассматривается как:

- социально–экономический феномен современного общества;
- фактор становления новых отношений, институтов переходной экономики;
- фактор экономического роста и развития, в т.ч. регионального и отраслевого развития;
- фактор социального развития общества, трансформации социокультурных ценностей, а в условиях информационной (постиндустриальной) экономики как особо значимый социальный институт.

Влияние предпринимательства на формирование конкурентной среды и развитие конкуренции в системе национальной экономики Республики Беларусь, ее инновационное обновление, а также повышение эффективности субъектов хозяйствования и их конкурентоспособности проявляется через реализацию его экономической функции. Однако подавляющее число исследований представляют собой разработку условий формирования *внешней* по отношению к субъектам предпринимательства хозяйственной среды, вопросы формирования их *внутренней* среды, отражающей специфику предпринимательской функции, не нашли еще своего решения.

Причина такого положения заключается в неправомерно узком подходе к возможности становления предпринимательского сектора в национальной экономике Беларуси и других постсоветских стран исключительно как сектора малого предпринимательства. Действительно, для субъектов малого предпринимательства чрезвычайно важен фактор внешней среды, условий для их функционирования, поскольку априори предполагается, что субъект малого предпринимательства создан на основе частной предпринимательской инициативы и для него решение проблемы устойчивости связывается с механизмами самоорганизации и саморегулирования на основе инстинкта предприимчивости. Иными словами, на основе конкурентного отбора выживают только те, кто в результате проб и ошибок сумел создать успешную предпринимательскую организацию. Такое предпринимательство некоторые исследователи называют независимым интуитивным предпринимательством. Для него взаимосвязь отношений собственности, текущего управления и предпринимательской функции не представляет большой проблемы, поскольку решается неформально за счет взаимодействия небольшого числа заинтересованных лиц (а иногда и единственного лица), принимающих соответствующие решения. Однако малый бизнес пока еще не оказывает существенного влияния на макроэкономические показатели национального развития. Согласно данным Белстата в 2010 г. доля малого предпринимательства в ВВП составляла 12,4%, в т.ч. в промышленности 9,4%, хотя эти субъекты и демонстрируют явную способность к инвестированию – их доля инвестиций в основной капитал составила 27,4%.

Преобладающее значение в национальной экономике по-прежнему имеют средние и крупные организации, преобразованные в процессе приватизации из государственных предприятий, созданных до 1991 г., т.е. в условиях системы иных социально-экономических отношений. Несмотря на смену формы собственности и приобретение ими организационно-правового статуса предпринимательской структуры (например, ОАО, ООО или ОДО), они все еще слабо осознают себя таковыми и не предпринимают усилий по адаптации сложившейся внутренней среды к новым условиям хозяйствования. Более того, внутренняя среда организации в силу известного консерватизма стремится сохранить себя с минимальными издержками, поэтому цели таких организаций по-прежнему ориентированы на поддержание рутинных процессов функционирования имущественного комплекса и выражены в ряде объемных и темповых экономических показателей. Как правило, такие цели максимально приближены к прогнозным показателям, устанавливаемыми органами государственного управления для регулирования целевых параметров макроэкономического развития, и никак не связываются с позицией предприятия на конкретном рынке, эффективностью вложения капитала и, соответственно, возможностями его роста, т.е. экономическими целями предпринимательской деятельности конкретных субъектов.

Поэтому для реформируемых предприятий должны стать первоочередными задачи адаптации внутренней среды к изменившимся условиям хозяйствования и превращения их в предпринимательские организации по существу, а не по формальным признакам формы собственности и организационно-правового статуса. Для этого необходимо решить, по крайней мере, две задачи научного и прикладного характера: во-первых, раскрыть сущность экономической функции современного предпринимательства и, во-вторых, определить особенности внутренней среды организации, обеспечивающей реализацию этой функции. В результате появится реальная возможность перевести реформирование отечественных предприятий из фазы изменения внешних, организационно-правовых, признаков к фазе перестройки ее внутренних процессов и реального расширения предпринимательского сектора белорусской экономики.

Сущность экономической функции современного предпринимательства. Представления о сущности предпринимательской функции развивались вместе с развитием теории предпринимательства. В XVIII в. это было извлечение дохода, связанное с риском, позже – соединение и комбинация факторов производства на основе элементов творчества, извлечение прибавочной стоимости, реализация особого механизма координации и др. В XX в. понимание предпринимательской функции выходит на более высокий уровень предназначения и в ней явно выделяется инновационный подход, который впервые наиболее ярко и последовательно прозвучал у Й. Шумпетера. Й. Шумпетер образно называл предпринимательство «созидательным разрушением» (*creative destruction*), подразумевая нарушение предпринимателем сложившегося рыночного равновесия путем создания различных новшеств, которые в конечном итоге сводились к двум типам – во-первых, производство новых продуктов и, во-вторых, производство старых продуктов новыми способами. Используя новшества, предприниматель стимулирует таким образом экономический

прогресс. Но в теории Шумпетера не объясняется, почему инновации являются «визитной карточкой» предпринимателя, какова природа их появления.

Здесь следует обратить внимание на роль информации в функционировании рынка. Именно недостаток информации приводит к тому, что экономические субъекты допускают ошибки в оценке спроса, существующих технологий и эффективности вложения капитала. Те субъекты рынка, которые лучше других умеют работать с рыночной информацией, и являются предпринимателями. И это не простая удача, а особое качество, которое Л. Мизес называл «бдительностью», главным элементом предпринимательства, а предпринимателя рассматривал как активно действующего субъекта экономики. Именно за счет этого качества предприниматель обладает внутренним импульсом и способностью воспользоваться рыночной информацией, чтобы обезопасить себя от угроз внешней среды и получить выгоду.

Имея в виду, что новшества – это не столько изобретения, сколько в гораздо большей степени новые комбинации уже известных факторов, понятно, что важную роль в экономическом прогрессе играет умение увидеть возможности этих комбинаций в определенных ситуациях на основе использования рыночной информации. При этом заслуга предпринимателя заключается в том, что в силу своей особой способности (бдительности) он раньше других может их распознать, поскольку возможности эти существуют всегда. Таким образом, сущностная черта предпринимателя, определяющая инновационный характер его деятельности, – это способность воспринимать рыночную информацию и использовать ее для получения экономической выгоды. Чтобы получить выгоду в виде предпринимательской прибыли, предпринимателю нужно соединить имеющийся спрос, технологии и капитал в специально организуемом производительном процессе, проявляя новаторство. При этом организацию такого процесса нельзя рассматривать в отрыве от аналитической работы с рыночной информацией и принятием соответствующих решений. Поэтому *сущность предпринимательской функции* заключается главным образом в принятии предпринимательских решений, направленных на вовлечение в оборот капитала и рост его стоимости в процессе производства нужных обществу товаров и услуг [1, с.50]. Такой подход однозначно разграничивает функцию собственника и предпринимательскую функцию, более того, «чистое» предпринимательство предполагает изначально отсутствие требуемых ресурсов у субъекта рынка, вопрос о собственности решается несколько позже, когда на этапе организации производительного процесса предприниматель приобретает необходимые производственные ресурсы. Это обстоятельство находит свое выражение в различиях сущности бухгалтерской и предпринимательской прибыли.

Таким образом, можно утверждать, что *предпринимательство выступает в качестве особого вида экономической активности, когда в деятельности его субъекта присутствует ярко выраженный поиск новых рыночных возможностей в удовлетворении общественных потребностей в товарах и услугах через организацию производительного процесса на основе предпринимательских решений*. Факторы, влияющие на эти решения, весьма разнообразны и являются как внешними (спрос и рыночная конъюнктура, технологии, доступность ресурсов, наличие капитала), так и внутренними (производственно–технологический, интеллектуальный, финансовый потенциал) по отношению к предпринимательской организации.

Позиционирование предприятием себя как субъекта предпринимательской деятельности неизбежно порождает свойственное предпринимателю чувство самосохранения, т.е. стремление устранить угрозы со стороны внешней среды (в т.ч., со стороны конкурентов) и повысить свое благосостояние (получить прибыль и увеличить имеющийся капитал), формирует соответствующие внешние цели, которые становятся главными (стратегическими) и подчиняют себе цели внутреннего развития. Внутренние цели направлены на достижение определенных параметров состояния процессов и структур, обеспечивающих внешние цели. Таким образом, в процессе функционирования предприятия можно выделить два взаимодействующих контура принятия решений – внешний и внутренний.

Решения внешнего контура направлены на позиционирование предприятия во внешней среде и взаимодействие с ней, и, по сути, отражают предпринимательскую миссию предприятия – производство нужных обществу товаров и услуг наиболее эффективным способом. Система поддержки решений внешнего уровня включает процедуры сбора, анализа и обработки рыночной информации о состоянии отраслевых товарных рынков, на которых работает или могло бы работать предприятие, о доступности финансовых, материально–технических и трудовых ресурсов, о возможностях технологического трансфера, а также отслеживает соответствие предпринимательских целей

развитию хозяйственной ситуации. К внутреннему контуру относятся решения, связанные с управлением производительным процессом и направленные на мобилизацию внутренних ресурсов предприятия, их развитие.

Разделение на внешний и внутренний контуры принятых решений достаточно условно, поскольку при управлении производительным процессом необходимо учитывать как внешние, так и внутренние факторы, однако оно важно для понимания целей управления и определения требований к его подходам и методам. С точки зрения предметного содержания предпринимательские решения можно классифицировать следующим образом:

1. Решения в области стратегического развития.
2. Решения в области использования инноваций.
3. Решения в области обеспечения ресурсами (отбор и закупки).
4. Решения в области организации производства (отбор и сочетание факторов производства, технологии).
5. Решения в области продаж.

Для того чтобы взаимодействие обозначенных контуров и достижение предпринимательских целей было эффективным, необходимо соблюдение определенных требований к внутренней среде организации. Тесная взаимосвязь таких требований с сущностью предпринимательской функции позволяет характеризовать в этом случае внутрифирменную среду как предпринимательскую.

Особенности внутренней среды организации, обеспечивающей реализацию предпринимательской функции. Внутрифирменная предпринимательская среда есть специфическое проявление таких базовых элементов внутренней среды организации, как технологии и процессы, структуры, персонал с точки зрения проявления предпринимательской активности.

В части *технологий и процессов* внутрифирменная предпринимательская среда должна определять готовность к созданию и использованию производственных и управленческих новшеств, стремление к высокой эффективности производства, оптимальной организации материальных и денежных потоков, выбору эффективных форм привлечения инвестиций и т.д. Именно в технологиях заключается основной инновационный потенциал предпринимательства. По данным пресслужбы Белстата, для организаций промышленности наиболее актуальными и результативными действительно являются технологические инновации, удельный вес которых в общем объеме затрат на инновации в 2010 году составил 99,3%, увеличившись по сравнению с 2009 годом на 3,4%. Однако при анализе содержания этих инноваций оказывается, что в структуре технологических инноваций преобладали затраты на приобретение машин и оборудования. Их доля в 2010 году составила 65,1%, в то же время расходы на приобретение новых и высоких технологий занимают всего 0,4%. Такая диспропорция означает, что преобладает процесс обновления технической базы производства, необходимость которого совершенно очевидна в связи с высоким уровнем износа основных средств. В то время как именно новые технологии наряду с новыми продуктами стимулируются потребностями рынка и определяют предпринимательскую активность. Следовательно, возможности повышения эффективности хозяйственной деятельности, обусловленные внешними факторами, не принимаются предприятиями в расчет, процесс непрерывной адаптации предприятия к динамике внешней среды, за который ответственна система управления, отсутствует. Об этом свидетельствует и статистика – из оставшихся 0,7% инвестиций на маркетинговые инновации пришлось 0,5%, организационные – 0,2%.

Практика показывает, что на многих предприятиях, преобразованных в открытые акционерные общества, система управления производством не претерпела существенных изменений, она лишь дополнилась надстройкой в виде общего собрания и совета директоров. Априори данная структура призвана не только защитить интересы собственника, но и предоставить механизм согласования интересов последнего с интересами самой хозяйственной организации как субъекта предпринимательства. На практике данная надстройка лишь усилила давление на исполнительный орган в лице директора и его главных специалистов, поскольку, во-первых, у собственника преобладают мотивы потребления, и необходимость инвестиций в развитие следует экономически обосновывать, а во-вторых, система управления производственно-хозяйственной деятельностью оказалась не способна противопоставить им коммерчески привлекательные цели развития организации. Сегодня система управления на белорусских предприятиях все еще остается вещью в себе, которая направлена исключительно на поддержание внутренних устоявшихся процессов функционирования имущественного комплекса и себя самой, не учитывая особенностей предпринимательской

активности. Все это обуславливает высокий уровень общехозяйственных издержек, слабо поддающихся снижению.

Проблема системы управления – это не только отсутствие практики постановки целей, имеющих предпринимательский характер, но и проблема формирования *структуры*, обеспечивающей поддержку принятия соответствующих решений. При этом следует решать задачу не столько выбора того или иного вида оргструктуры, сколько правильной организации взаимодействий структурных подразделений с точки зрения поддержки предпринимательских решений. Например, подавляющее большинство прошедших реформирование предприятий сохранили линейно-функциональную или функциональную структуру управления, звенья которой обеспечиваются специалистами соответствующего профессионального профиля. Специалистов по маркетингу обычно объединяют в отделе маркетинга и сбыта. Занимаются они там преимущественно вопросами рекламы и продвижения продукции, т.е. конечной стадией производительного процесса, обеспечивая выход продукта (товара, услуги) в сферу обращения, вопросы сферы производства не входят в их компетенцию.

В производственной деятельности все решения в наиболее полном виде воплощаются в производственной программе. Однако с точки зрения принятия предпринимательского решения ценность имеет не только сама производственная программа как плановый документ, но и весь комплекс работ по ее составлению, обоснованию и производственно-техническому обеспечению. Важнейшими элементами этого процесса в практике бизнеса выступают отбор коммерчески привлекательных для предприятия продуктов и технико-экономический анализ производственных возможностей для их выпуска, включая мероприятия по развитию производственной базы. В менеджменте это называется разработкой маркетинговых программ по продукту и по производству.

Цель маркетинговой программы по продукту – оценка перспектив производства конкретной продукции с точки зрения получения прибыли. В качестве объекта анализа рассматривается отдельный продукт – выпускаемая продукция, модернизируемая продукция, новая продукция, в том числе принципиально новые виды, критерий отбора продуктов к производству – экономический (увеличение объемов продаж при росте прибыльности продукции и рентабельности капитала). Программа маркетинга по производству разрабатывается на отдельное производственное подразделение, например, цех или обособленное производство, и формируется на основе консолидации программ по продуктам, производство которых может быть организовано или осуществляется в данном подразделении. Ее цель – представить развернутое обоснование и необходимые материалы для принятия решений об организации производства наиболее выгодных видов продукции. В рамках разработки данной маркетинговой программы по требуемым изменениям в производстве уточняется номенклатура и структура выпускаемой продукции, общий объем требуемых инвестиций и их распределение, источники финансирования. Одновременно с этим разрабатывается политика предприятия по обеспечению производства необходимыми материальными и трудовыми ресурсами, пути снижения затрат всех видов ресурсов и выход на конкурентоспособные издержки и цены на продукцию, выбор рациональных маркетинговых каналов и сбытовой политики. Обобщающей экономической оценкой программы выступает прибыль и рентабельность производства продукции.

Так маркетинг взаимодействует с планово-экономической деятельностью, материально-техническим и финансовым обеспечением, научно-техническими разработками, т.е. с другими функциональными сферами управления. В организационной структуре это должно найти отражение в привлечении маркетологов к принятию решений в соответствующих структурных подразделениях и включении в их должностные инструкции требований к необходимым для этого компетенциям и обязательным взаимодействиям. Таким образом, в крупной организации с развитой системой управления в процессе реформирования необходимо решить задачу распределения предпринимательской функции между различными звеньями организационной структуры.

Очевидно, что эффективность функциональных взаимодействий во многом зависит от профессиональных компетенций *персонала* предприятия. Профессиональные компетенции должны охватывать современные методы управления предпринимательской организацией. Минимальный набор таких методов приведен в таблице.

Таблица – Комплекс методов принятия и реализации предпринимательских решений

Область принятия решения	Методы принятия решений
Стратегическое развитие	Стратегический анализ, стратегический маркетинг, стратегическое планирование, коммерческий расчет
Использование инноваций	НИОКР, рационализация процессов производства и управления, маркетинговые исследования
Обеспечение ресурсами	Оптимизация запасов, логистика, управление персоналом, управление финансами, бюджетирование
Организация производства	Управление качеством, управление затратами, производственная логистика, бюджетирование
Коммерческая деятельность, в т.ч. продажи	Формирование спроса, стимулирование сбыта, логистика

Указанные методы хорошо зарекомендовали себя в предпринимательской практике, изучаются при подготовке специалистов в области экономики и управления на предприятии, но почти не применяются в реальной деятельности. Эта ситуация составляет еще одну проблему белорусских предприятий – невосприимчивость к современным методам управления, обусловленную тем, что эффективный профессиональный менеджмент оказался невостребованным, так как предпринимательские задачи обычно не ставятся и не решаются.

Очевидно, что внутрифирменная предпринимательская среда предполагает наличие квалифицированного персонала с явно выраженными предпринимательскими способностями, инициативой, стратегическим мышлением. При этом она должна поддерживать и необходимые условия для их проявления, развивать предпринимательский, интеллектуальный потенциал организации, а также создавать организационную поддержку принятия предпринимательских решений в области стратегического развития и инноваций, производственной деятельности, ресурсного обеспечения, коммерческой деятельности. Следует также понимать, что персонал неоднороден по своим социальным интересам. Руководители (менеджеры) высшего звена наиболее приближены к собственнику, обеспечивают соблюдение его интересов, имеют возможность проявлять собственные творческие, предпринимательские способности, вознаграждаемые специальными бонусами. На среднем и низовом уровне управления интересы руководителей подразделений приближаются к интересам рядовых исполнителей, решающих узкофункциональные задачи. Однако практика работы зарубежных фирм показывает, что развитие предпринимательского мышления персонала на низовых уровнях существенно повышает предпринимательский потенциал организации в целом, превращает ее в постоянно развивающуюся и самообучающуюся систему, способную постоянно поддерживать высокий уровень конкурентоспособности.

Следует также учитывать, что для большинства реформированных предприятий с достаточно длительной историей характерна очень сильная *организационная культура*, которая определяет основные формальные и неформальные процедуры и образ мышления и поведения персонала. В ряде случаев эта сила настолько велика, что даже смена руководителя не позволяет быстро сломать устаревшие рутины, внедрить новые методы управления и, вызывая негативную реакцию работников, ухудшает морально–психологическую обстановку в коллективе. Поэтому для реализации названных требований к персоналу весьма важно учитывать социокультурный срез внутрифирменной среды, т.е. целенаправленно формировать организационную культуру, которая оказывает сильное влияние на конечные результаты работы предприятия, достижение его целей.

Выводы. Предпринимательство как социально–экономический феномен современного общества выступает мощным фактором экономического роста и развития. Существующая точка зрения на возможности его становления в условиях экономики Республики Беларусь неправомерно сужена основанным на частной инициативе сектором малого предпринимательства, оставляя без внимания значительную часть субъектов национальной экономики, прошедших реформирование отношений собственности и изменивших свою организационно–правовую форму.

Преобразование реформированного предприятия в предпринимательскую организацию связано с изменением не только внешних условий хозяйствования, но и его внутренней среды, поддерживающей предпринимательскую активность. Предпринимательская активность проявляется в исполнении предпринимательской функции, в основе которой лежит способность к принятию реше-

ний, направленных на вовлечение в оборот капитала и рост его стоимости в процессе производства нужных обществу товаров и услуг. Внутренняя среда организации, включающая необходимые условия для принятия предпринимательских решений, определена как внутрифирменная предпринимательская среда.

Меры по формированию внутрифирменной предпринимательской среды включают:

– внедрение стратегического управления, обеспечивающего механизмы функционирования внешнего и внутреннего контуров принятия предпринимательских решений и их взаимодействие, а также способствующего развитию предпринимательского мышления персонала;

– создание системы развитого управленческого учета как обязательного элемента системы информационной поддержки принятия предпринимательских решений на всех уровнях организационной структуры;

– реорганизацию научно–исследовательских подразделений, которые наряду с оригинальными разработками должны заниматься анализом возможностей технологического трансфера и адаптацией внешних технологических инноваций к целям предприятия;

– оптимизацию организационной структуры, направленную на обеспечение поддержки предпринимательских решений путем функционального взаимодействия ее звеньев.

– внедрение современных методов управления персоналом, активно развивающих его инициативу, компетенции и ответственность;

– целенаправленное формирование организационной культуры, поддерживающей предпринимательскую функцию предприятия.

ЛИТЕРАТУРА

1. Кудашов, В.И. Устойчивое и эффективное функционирование предприятий: проблемы и пути достижения : монография / В.И.Кудашов [и др.] – Минск: МИУ, 2007. – 406 с.

CREATING BUSINESS ENVIRONMENT INTERCOMPANY REFORMED ENTERPRISES

N.V. SHINKEVICH

Summary

The article discusses the problem of formation of the internal environment of the organization that supports its business activities. The requirements for such an environment, and ensure their actions are offered.

© Шинкевич Н.В.

Поступила в редакцию 15 апреля 2012г.