**План**

1. Сравнительный анализ понятий «бизнес» и «предприниматель» 3

2. Типы групповых взаимоотношений и их особенности 5

3. Внутренняя среда организации 8

Литература 14

# 1. Сравнительный анализ понятий «бизнес» и «предприниматель»

Понятийный аппарат у нас обновляется, много новых и забытых старых терминов устойчиво входят в оборот: предприниматель, бизнес, коммерция, биржа, аудит, маркетинг, менеджмент, приватизация, консалтинг, дилер, брокер и т.д., и т.п. Часто трудно во всем этом разобраться.

Давайте попробуем разграничить хотя бы три базовых понятия: деятельность (деятель), бизнес (бизнесмен), предпринимательство (предприниматель).

Легче всего начать со среднего понятия БИЗНЕС, потому что его содержание, цель, направленность достаточно однозначно определяются и в отечественной, и в зарубежной литературе: бизнес - это деятельность во имя прибыли, цель бизнеса - прибыль. Уже здесь можно сделать важный вывод: бизнес - это вторичное, производное образование по отношению к деятельности. Может быть деятельность и не во имя прибыли. Но не может быть бизнеса без деятельности.

Деятельность любого типа: педагогическая, торговая, спортивная, научная, художественная, производственная, медицинская, коммерческая, финансовая, строительная, токарная и пр. - своей прямой, непосредственной целью имеет создание специфического для нее продукта (обученного ученика, проданного товара, спортивного результата, художественного произведения, научной статьи и т.д.). Соображения прибыли здесь отсутствуют.

Деятельность совершается во имя продукта деятельности и подчиняется принципу “мини-макса”: достижение максимального результата при минимальных затратах.

Если в ходе деятельности субъект, деятель ставит задачу извлечения прибыли, получения прибыли за счет результата, на базе полученного результата, то деятельность превращается в бизнес: создание художественного произведения для его продажи с целью прибыли, создание научной статьи для ее публикации с целью получения гонорара, педагогическое репетиторство для получения денег, достижение спортивного результата (рекорда) для получения денежной награды (забитый гол не ради гола, а ради 1 миллиона долларов).

Бизнес можно осуществлять на базе любой деятельности. Деятель превращается в бизнесмена. Результат деятельности трансформируется в результат бизнеса - прибыль. Над деятельностью (первая “матрешка”) надстраивается бизнес (вторая “матрешка”).

Но бизнес-деятель может выходить за свои границы, ставить иные цели, кроме прибыли: использование прибыли для благотворительных, гуманитарных, социально значимых целей. Вот тогда бизнес превращается в предпринимательство, бизнесмен становится предпринимателем. Об этом говорит опыт отечественной истории: С.Морозов, братья Третьяковы, Рукавишников, Башкиров и др. Все они:

1-совершали деятельность,

2- для получения прибыли

и 3- использования ее в общественных, государственных, благотворительных целях.

И сегодня у нас в стране и в Н.Новгороде появляется плеяда подобных новых предпринимателей (над второй “матрешкой” - бизнес надстраивается третья - предпринимательство).

Итак, имеем 3 шага движения:

Деятельность - Бизнес - Предпринимательство”;

“Результат - Прибыль - Социальное благо”;

“Деятель - Бизнесмен - Предприниматель”.

Из этого могут следовать и важные выводы о характере социальных отношений, о сотрудничестве или противостоянии, о партнерских или конфликтных отношениях между всеми 3 агентами, субъектами.

В системе “Деятель - Бизнесмен” общим является заинтересованность в качественном результате: для деятеля это дело чести, для бизнесмена это гарантия получения высокой прибыли. Различие, доходящее до противоречия, состоит в том, что для деятеля результат его работы самоценен, а для бизнесмена - это лишь средство, начальный пункт движения для получения прибыли. Важно понять, что деятель и бизнесмен могут существовать только раздельно (два человека, две организации), но и как две функции одного субъекта (ученый как деятель и как бизнесмен, инженер как деятель и как бизнесмен и т.д.). Поэтому противоречие между двумя функциями может принимать вид внешнего противоречия (два субъекта, два человека, две организации) и внутреннего (в структуре, в раздвоенности сознания одного человека). Социальная психология, социальная конфликтология и призваны анализировать все эти типы и виды отношений.

В системе “Деятель - Предприниматель” общим тоже является заинтересованность в качественном результате, но цель деятеля и цель предпринимателя в принципе аналогичны по своей природе: социальный эффект, социальное благо, общественная полезность. Поэтому деятель и предприниматель быстрее могут находить общий язык, общее понимание вплоть до консенсуса, что мы и видим в истории предпринимательства в России.

Противоречивые отношения между ними связаны с понятием прибыли, ее размерами, ее распределением, но два аспекта общности (результат и социальное благо) позволяют и здесь находить, по крайней мере, компромисс.

В системе “Бизнесмен - Предприниматель” общим является заинтересованность в получении максимальной прибыли, а различия и противоречия возникают по поводу объема и распределения ее.

В конечном счете, в перспективе деятельность смыкается с предпринимательством: при разорении предприниматель превращается в простого субъекта деятельности (учитель, инженер, врач, ученый, дворник, шофер и пр.), а деятель при ЗАСЛУЖЕННОМ вознаграждении его за труд может стать предпринимателем, минуя уровень бизнесмена (Д - П).

# 2. Типы групповых взаимоотношений и их особенности

Данный вопрос предполагается рассмотреть с позиций функционирования японских и американских компаний, как наиболее ярких представителей противоположных организационных культур.

Исследования в этом направлении свидетельствуют о следующем[[1]](#footnote-1). Согласно основного постулата о том, что культурные традиции определяют тип групповых взаимоотношений, различают два их вида:

(1) Горизонтальные взаимоотношения. Они представляют собой совокупность индивидов, которые обладают общими чертами (например, некоторые категории артистов, преподавателей, инженеров) и образуют группу в работе по горизонтальному принципу. В этом случае каждому, находящемуся вне группы, достаточно очевидно, является ли тот или иной человек членом группы или нет.

(2). Вертикальные взаимоотношения. Они в отличие от первой группы, наооборот представляют собой совокупность индивидов, состоящих из членов, обладающих различными характеристиками, и требующих определенного типа социальной связи. Такая связь основана на вертикальных взаимоотношениях (примерами являются отношения между родителями и детьми, работниками, занимающими более высокое или более низкое положение).

Указанные взаимоотношения базируются на гипотезе о системах основных принципов трех культур: индийского, китайского и американского мира. При этом, китайский мир, заключающийся на той или иной ситуации, контрастирует с индийским, обращенным на что-то сверхестественное, и американским, в центре которого стоит отдельный человек.

Рассмотрим теперь более подробно сущность взаимоотношений в экономических системах некоторых стран с учетом высказанных особенностей.

Китайский социум представляется определенными основными, тесно между собой связанными группами людей (семья, клан и т.п.), внутри которых люди предрасположены к взаимной зависимости. Это означает, что отдельный индивид зависит от остальных в той же степени, в какой остальные зависят от него. Каждый осознает обязанность отплатить своему благодетелю. Таким образом, занимая определенное и не изменяющееся положение в своем собственном мирке, человек и внешний мир пытается постичь в привычном ему стиле. (Он проводит различие между тем, что принадлежит в его группе и тем, что является внешним по отношению к ней. Но если ситуация меняется, то возникают другие критерии ценности). Отсюда вытекает следующий вывод. Природа вторичных групп, к которым принадлежат или которые образуют члены любого общества, а также поведение их как членов этих групп, подвержены сильному влиянию (если не прямо определены) отношений, которые существуют в родственной группе, где они воспитаны.

Например, чувство взаимной поддержки побуждает китайца изыскивать возможности для выражения своих связей с родом, и он постоянно обеспокоен поддержанием достоинства своих собратьев. В то же время индивидуализм американца толкает его к открытию своего собственного дела и к возведению вокруг себя психологического барьера, который позволяет ему демонстрировать другим уверенность в себе.

Что касается, например, японской культуры, то в целом она представляет собой модификацию китайской с небольшими элементами индуистского влияния. Поэтому в ней непосредственно кровное родство (в отличие от китайской культуры) потеряло свою главенствующую роль в регулировании межличностных отношений. Вместо них, в японской общественной жизни превалируют отношения, внешней с ними схожие.

Однако, несмотря на некоторую схожесть японской и китайской культур во взаимоотношениях, первая (японская) носит сегодня сембиозный характер родственно- (как у китайцев) соглашательский (как у американцев). Поэтому, ее можно назвать как частично договорную и частично кровно-родственную культуру взаимоотношений.

Вместе с тем учет иерархического подчинения имеющего место в японской системе является определяющим во взаимоотношениях. Это происходит в силу того, что канонизированный японской культурой идеал составляет взаимозависимость, а не индивидуализм - как у американцев. Поэтому, в частности, у низ и нет неродственного, как правило, типа организации клубов и других общественных организаций.

В результате этого, к примеру, японцы считают соблюдение законов данью признательности, т.к. обязанности унаследованы ими от общих предков.

В отличие от этого, американцем каждый новый законодательный акт (от правил автодорожного движения, до налогов на доходы) может быть расценен как вмешательство в его дела и посягательство на его свободу в ведении этих дел.

И наконец, в отличие от американской организационной культуры японским фирмам свойственны:

система пожизненного найма;

принцип неспециализированности при продвижении в карьере;

коллективное принятие решений и коллективная ответственность.

Иными словами, задачи выполняются коллективами, а не отдельными лицами и ответственность соответственно ложится на группу в целом (отдел, службу). Детализированные расписания работ, столь типичные в американских корпорациях, не используются японскими фирмами. Основной лозунг в японских фирмах: "Преданность группе, согласие и сотрудничество внутри коллектива".

# 3. Внутренняя среда организации

Внутренняя среда организации – это та часть общей среды, которая находится в рамках организации. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации. Внутренняя среда имеет несколько срезов, каждый из которых включает набор ключевых процессов и элементов организации, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация. Кадровый срез внутренней среды охватывает такие процессы, как взаимодействие менеджеров и рабочих; найм, обучение и продвижение кадров; оценка результатов труда и стимулирование; создание и поддержание отношений между работниками и т.п. Организационный срез включает в себя: коммуникационные процессы; организационные структуры; нормы, правила, процедуры; распределение прав и ответственности; иерархию подчинения. В производственный срез входят изготовление продукта, снабжение и ведение складского хозяйства; обслуживание технологического парка; осуществление исследований и разработок. Маркетинговый срез внутренней среды организации охватывает все те процессы, которые связаны с реализацией продукции. Это стратегия продукта, стратегия ценообразования; стратегия продвижения продукта на рынке; выбор рынков сбыта и систем распределения. Финансовый срез включает в себя процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств в организации. В частности, это поддержание ликвидности и обеспечение прибыльности, создание инвестиционных возможностей и т.п.

Внутренняя среда как бы полностью пронизывается организационной культурой, которая так же, как вышеперечисленные срезы, должна подвергаться самому серьезному изучению в процессе анализа внутренней среды организации.

Представление об организационной культуре можно получить из различных публикаций, в которых организация представляет себя. Для организации с сильной организационной культурой характерно подчеркивание важности людей, работающих в ней. Такие организации в публикациях о себе уделяют большое внимание разъяснению своей фирменной философии, пропаганде своих ценностей. В то же время для организаций со слабой организационной культурой характерно стремление в публикациях говорить о формальных организационных и количественных аспектах своей деятельности.

Представление об организационной культуре дает наблюдение того, как сотрудники трудятся на своих рабочих местах, как они коммуницируют друг с другом, чему они отдают предпочтение в разговорах. Также понимание организационной культуры может быт улучшено, если ознакомиться с тем, как построена система карьеры в организации и какие критерии служат для продвижения работников.

Пониманию организационной культуры способствует изучение того, существуют ли в организации устойчивые заповеди, неписаные нормы поведения, ритуальные мероприятия, предания, герои и т.п., насколько об этом осведомлены все сотрудники организации и насколько серьезно они относятся ко всему этому. Если сотрудники хорошо осведомлены об истории организации, серьезно и с уважением относятся к правилам, ритуалам и организационным символам, то можно предположить с высокой степенью соответствия действительности, что организация обладает сильной организационной культурой.

Для того, чтобы выживать в долгосрочной перспективе, организация должна уметь прогнозировать то, какие трудности могут возникнуть на ее пути в будущем, и то, какие новые возможности могут открыться для нее. Сильные и слабые стороны внутренней среды организации в такой же мере, как и угрозы и возможности, определяют условия успешного существования организации. Поэтому стратегическое управление при анализе внутренней среды интересует выявление именно того, какие сильные и слабые стороны имеют отдельные составляющие организации и организация в целом.

Суммируя вышесказанное, можно констатировать, что анализ среды, как он проводится в стратегическом управлении, направлен на выявление угроз и возможностей, которые могут возникнуть во внешней или внутренней среде организации, и сильных и слабых сторон, которыми обладает организация. Именно для решения этой задачи и разработаны определенные приемы анализа среды, которые применяются в стратегическом управлении.

 Применяемый для анализа среды метод SWOT /аббревиатура составлена из первых букв английский слов сила, слабость, возможности и угрозы/ является довольно широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды. Применяя метод SWOT, удается установить линии связи между силой и слабостью, которые присущи организации, и внешними угрозами и возможностями. Методология SWOT предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, а далее – установление цепочек связи между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии организации.

Сначала с учетом конкретной ситуации, в которой находится организация, составляются список ее слабых и сильных сторон, а также список угроз и возможностей.

После того, как конкретный список слабых и сильных сторон организации, а также угроз и возможностей составлен, наступает этап установления связей между ними. Для установления этих связей составляется матрица SWOT, которая имеет следующий вид (рис.1)

Слева выделяются два раздела (сильные стороны, слабые стороны) в которые соответственно вносятся все выявленные на первом этапе анализа сильные и слабые стороны организации. В верхней части матрицы также выделяется два раздела (возможности и угрозы), в которые вносятся все выявленные возможности и угрозы.

На пересечении разделов образуется четыре поля: поле “СИВ” (сила и возможности); поле “СЛВ” (слабость и возможности); поле СИУ (сила и угрозы); поле “СЛУ” (слабость и угрозы). На каждом из данных полей исследователь должен рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии поведения организации. В отношении тех пар, которые были выбраны с поля “СИВ”, следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон организации для того, чтобы получить отдачу о возможностей, которые появились во внешней среде. Для тех пар, которые оказались на поле “СЛВ”, стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости. Если пара находится на поле “СИУ”, то стратегия должна предполагать использование силы организации для устранения угроз. Наконец, для пар, находящихся на поле “СЛУ”, организация должна вырабатывать такую стратегию, которая позволила бы ей как избавиться от слабости, так и попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  Возможности1.2.3... |  Угрозы1.2.3... |
|  Сильные стороны1.2.3... | ПОЛЕ “СИВ” |  ПОЛЕ “СИУ” |
|  Слабые стороны1.2.3... |  ПОЛЕ “СЛВ” |  ПОЛЕ “СЛУ” |

**Рис. 1. Матрица SWOT**

Вырабатывая стратегии, следует помнить, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент. Или наоборот, удачно предотвращенная угроза может создать у организации дополнительную сильную сторону в том случае, если конкуренты не устранили эту же угрозу.

Для успешного применения методологии SWOT – анализа окружения организации – важно уметь не только вскрыть угрозы и возможности, но и попытаться оценить их с точки зрения того, сколь важным для организации является учет в стратегии ее поведения каждой из выявленных угроз и возможностей.

Для оценки возможностей применяется метод позиционирования каждой конкретной возможности на матрице возможностей (рис.2). Данная матрица строится следующим образом: сверху откладывается степень влияния возможности на деятельность организации (сильное влияние, умеренное влияние, малое влияние); сбоку откладывается вероятность того, что организация сможет воспользоваться возможностью (высокая вероятность, средняя вероятность, низкая вероятность). Полученные внутри матрицы девять полей возможностей имеют разное значение для организации. Возможности, попадающие на поля “ВС”, “ВУ” и “СС”, имеют большое значение для организации, и их надо обязательно использовать. Возможности же, попадающие на поля “СМ”, “НУ” и “НМ”, практически не заслуживают внимания организации. В отношении возможностей, попавших на оставшиеся поля, руководство должно принять позитивное решение об их использовании, если у организации имеется достаточное количество ресурсов.

#### Влияние возможностей на организацию

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Высокая вероятность использования возможностей | **Сильное влияние** | **Умеренное влияние** | **Малое влияние** |
| **Высокая вероятность** | ПОЛЕ “ВС” | ПОЛЕ “ВУ” | ПОЛЕ “ВМ” |
| **Средняя вероятность** | ПОЛЕ “СС” | ПОЛЕ “СУ” | ПОЛЕ “СМ” |
| **Низкая вероятность** | ПОЛЕ “НС” | ПОЛЕ “НУ” | ПОЛЕ “НМ” |

 **Рис.2 Матрица возможностей**

Похожая матрица составляется для оценки угроз (рис.3). Сверху откладываются возможные последствия для организации, к которым может привести реализация угрозы (разрушение, критическое состояние, тяжелое состояние, “легкие” ушибы). Сбоку откладывается вероятность того, что угроза будет реализована (высокая вероятность, средняя вероятность, низкая вероятность).

**Влияние угроз на организацию.**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Вероятность Реализации угроз | **Разрушение** | **Критическое состояние** | **Тяжелое состояние** |  **“Легкие ушибы”** |
| **Высокая вероятность** | ПОЛЕ “ВР” | ПОЛЕ “ВК” | ПОЛЕ “ВТ” | ПОЛЕ “ВЛ” |
| **Средняя вероятность** | ПОЛЕ “СР” | ПОЛЕ “СК” | ПОЛЕ “СТ” | ПОЛЕ “СЛ” |
| **Низкая вероятность** | ПОЛЕ “НР” | ПОЛЕ “НК” | ПОЛЕ “НТ” | ПОЛЕ “НЛ” |

**Рис.3 Матрица угроз**

Те угрозы, которые попадают на поля “ВР”, “ВК”, “СР” представляют очень большую угрозу для организации и требуют немедленного и обязательного устранения. Угрозы, попавшие на поля “ВТ”, “СК” и “НР”, также должны находиться в поле зрения высшего руководства и быть устранены в первостепенном порядке. Что касается угроз, находящихся на полях “НК”, “СТ” и “ВЛ”, то здесь требуется внимательный и ответственный подход к их устранению.

Попавшие на оставшиеся поля угрозы также не должны выпадать из поля зрения руководства организации, и должно осуществляться внимательное отслеживание их развития, хотя при этом не ставится задача их первостепенного устранения.

# Литература

1. Якушина О.А., Основы психологии, М.: Инфра М, 1997.
2. О.С. Виханский, А.И. Наумов, Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс, М.,1995.
3. Томилов В.В. Культура предпринимательства: Учеб. для вузов. — СПб.: Питер, 2000.
4. Аккерман Э., Ландензакк К. Творчество в руководящей деятельности и всесторонняя интенсификация экономики. - М.: МНИИПУ, 1990.
5. Багиев Г.Л., Томилов В.В., Чернышева З.А. Маркетинг и культура предпринимательства. - СПб.: СПбУЭФ, 1995.
6. Как работают японские предприятия/Сокр.пер. с англ. По ред. Мондена Я. и др. - М.: Экономика, 1989.
7. Лебедева И. Японский экономический феномен: Роль государства / Проблемы теории и практики управления. Международный журнал, N 1, 1995, с. 51-55.
8. Маркетинг и культура предпринимательства /Тезисы международной конференции. Т. 1, 2. - СПб.: СПбГУЭФ, 1996.
9. Никсон Фр. Роль руководства предприятия в обеспечении качества и надежности. - М.: Экономика, 1990.
10. Питерс Т., Уотерман В. В поисках эффективного управления. Опыт лучших компаний. - М.: Прогресс, 1998.
11. Рюттингер Р. Культура предпринимательства. - М.: Экономика, 1992.
12. Ротзанг А. Передача прогрессивных технологий / Экономика строительства, № 1, 1991, с. 118-127.
13. Томилов В.В. Организационная культура и предпринимательство /Учебное пособие. - СПб.: СПбУЭФ, 1994.
14. Фрэнсис Дж, Роджерс. IBM: Взгляд изнутри: человек, фирма, маркетинг. - М.: Наука, 1991.
15. Хентце Й., Каммель А. Проблемы культуры управления многонациональными предприятиями /Проблемы теории и практики управления. Международный журнал, N 1, 1995, с.64-68.
16. Янц Т. Измерение и формирование эффективной культуры труда: фронтальный штурм или фланговый маневр. - М.: Экономика, 1991.
1. Как работают японские предприятия/Сокр.пер. с англ. По ред. Мондена Я. и др. - М.: Экономика, 1989. [↑](#footnote-ref-1)