

## ВНУТРЕННЯЯ И ВНЕШНЯЯ СРЕДА ФИРМЫ: УТОЧНЕНИЕ ПОНЯТИЙ

И. Д. Котляров

*Национальный исследовательский университет  
Высшая школа экономики (г. Санкт-Петербург)*

Поступила в редакцию 8 февраля 2012 г.

**Аннотация:** уточнены состав внутренней среды организации и механизм взаимодействия фирмы с внешней средой. Предложено понятие метафирмы как обобщение для понятия «фирма».

**Ключевые слова:** внутренняя среда, внешняя среда, фирма.

**Abstracts:** amendments are made to the composition of internal environment of the firm and to the model of interaction between a firm and its external environment. Notion of metafirm is proposed.

**Key words:** internal environment, external environment, firm.

Понятия внутренней и внешней среды фирмы стали классическими в менеджменте, и, вероятно, по этой причине изучению их содержания в настоящее время уделяется мало внимания. Данные термины и их определения считаются устоявшимися, и исследователи свободно оперируют ими, не считая необходимым дополнительно уточнять их смысл [1].

Такой подход был бы вполне оправданным, если никаких изменений не претерпело бы само понятие фирмы. Однако это не так. Эволюция методов ведения предпринимательской деятельности и быстрое развитие технологий сделало возможным появление новых форм предприятий (в частности, виртуальных [2]), возникли новые подходы к ведению бизнеса (например, франчайзинг и аутсорсинг [3]), стала бурно развиваться сетевая экономика [2; 4], фирмы создают стратегические альянсы [5] и сотрудничают с конкурентами [6]. Применять к этим предпринимательским моделям понятия внешней и внутренней среды фирмы в их традиционном значении можно в лучшем случае с большой осторожностью, иначе их использование будет попросту некорректным. Это означает, что данные понятия нуждаются в переосмыслении с учетом современных реалий.

Несмотря на важность данных понятий для современного менеджмента, переосмысления их пока не сделано. В экономической теории как теоретической дисциплине во многом сходные вопросы о границах фирмы являются предметом оживленных дискуссий, тогда как в менеджменте, который по определению ориентирован на практику (что может быть более значимым для практического управленца, чем точное знание того, что

находится под его контролем, а что – за его пределами), такое обсуждение не ведется.

В данной статье попробуем отчасти заполнить этот пробел и выполнить анализ понятий внутренней и внешней среды фирмы с учетом специфики современных подходов к ведению бизнеса.

### Состав внутренней среды фирмы

Для начала следует отметить, что подходы к анализу внутренней и внешней среды отличаются некоторой асимметрией. Если внешняя среда традиционно делится на два уровня – внешнюю микросреду (состоящую из элементов, с которыми фирма непосредственно взаимодействует) и внешнюю макросреду (представляющую собой совокупность факторов, формирующих условия ведения бизнеса) [1], то для внутренней среды такое деление отсутствует. Она трактуется как единое целое, несмотря на то, что включает в себя как осязаемые (например, подразделения), так и неосязаемые (технология и структура) компоненты.

При этом в источниках активно используется понятие внутренней институциональной среды [7], под которой понимается совокупность внутрифирменных факторов, обуславливающих специфику принятого в данной компании механизма организационного взаимодействия.

Таким образом, внутреннюю среду фирмы целесообразно рассматривать также на двух уровнях:

– внутренняя институциональная среда – совокупность факторов и правил внутрифирменного взаимодействия. Составление точного перечня этих факторов не является целью данной статьи, однако ключевыми, по нашему мнению, являются миссия, иерархия, структура, корпоративная культура и система контроля качества. Внутренняя

институциональная среда обуславливает не только внутрифирменное взаимодействие, но и режим взаимодействия компании с ее внешней средой. Привлекательность внутренней среды позволяет фирме мобилизовать для своих целей ресурсы внешней среды (например, персонал), т.е. перевести их во внутреннюю среду и удержать на требуемый срок;

– внутренняя функциональная среда – совокупность взаимодействующих элементов, образующих фирму как имущественный комплекс, ведущий хозяйственную деятельность (подразделения, персонал, ресурсное обеспечение и т.д.).

Такой двухуровневый подход к внутренней среде позволяет обеспечить единообразие моделей анализа внутренней и внешней среды.

### Границы внутренней среды фирмы в современных условиях

Сопоставление современного и традиционного состояния внутренней среды предприятия удобно произвести в виде табл. 1 (состав внутренней сре-

ды для простоты представлен в традиционном виде и не содержит деления на институциональную и функциональную среду). Сразу следует оговориться, что не каждому существующему в наши дни предприятию присуще то состояние внутренней среды, которое мы назвали «современным» (можно также использовать термин «сетевое») – речь скорее идет о том, что в современных условиях внутренняя среда предприятия может (но не обязана!) принимать форму, принципиально отличающуюся от «традиционной». Кроме того, очевидно, что элементы «традиционного» и «современного» состояния внутренней среды могут сочетаться у предприятия в разных пропорциях.

Особый интерес, на наш взгляд, представляют модифицированные отношения фирмы со своими подразделениями. Необходимость минимизировать издержки и повышать эффективность своей деятельности в сочетании с нехваткой ресурсов и стремлением уменьшить риски привели к тому, что более или менее значительная часть функций фирмы стала передаваться внешним исполнителям –

Т а б л и ц а 1

*Сопоставление традиционного и сетевого подходов к внутренней среде предприятия*

Элемент внутренней среды	Традиционный подход	Современный (сетевой) подход
Структура предприятия	Жесткая и установленная на длительный срок	Гибкая. Количество подразделений, механизм их взаимосвязи и взаимодействия может варьироваться в зависимости от стоящих перед предприятием в данное время задач
Подразделения предприятия	Находятся в отношениях иерархического подчинения	Находятся в отношениях сетевого взаимодействия, уровень централизованного контроля и степень отчужденности от ядра предприятия для разных подразделений неодинаковы
Персонал	Нанимается предприятием на длительный срок, отчужден от средств производства, привязывается к предприятию при помощи экономических рычагов. Механизм занятости в значительной степени унифицирован	Возникают гибкие формы занятости с разной продолжительностью найма, разной степенью отчужденности от средств производства и разным уровнем социальных гарантий в зависимости от ценности сотрудника для предприятия. Большое внимание уделяется формированию лояльности сотрудников. Персонал рассматривается как человеческий капитал
Собственники предприятия	Круг собственников предприятия четко очерчен, при этом им принадлежит полный юридический и фактический контроль над предприятием (в ряде случаев контроль может частично передаваться наемным менеджерам)	Происходит размывание собственности: - ряд существенных для успешного функционирования предприятия активов (например, знания и опыт сотрудников) не находится в собственности предприятия; - в случае виртуального предприятия собственник у такого предприятия отсутствует
Технологии	Принадлежат предприятию, используются для самостоятельного выполнения полного цикла производства товара или оказания услуги	Предприятие может играть роль либо интегратора (привлекая необходимые ему для производства товара или оказания услуги технологии от внешних операторов), либо поставщика технологий (отказываясь от самостоятельного выполнения полного производственного цикла и встраиваясь в производственный цикл интегратора)

которые, однако, выступают не в качестве разовых подрядчиков, а интегрируются с фирмой в единую хозяйственную систему, т.е. выполняют, по сути, роль ее внешних подразделений. Иначе говоря, юридически относясь к внешней среде, эти исполнители фактически входят во внутреннюю среду предприятия. Таким образом, в отличие от типичного для традиционного менеджмента противопоставления внешней и внутренней среды предприятия, можно констатировать наличие между ними своего рода промежуточного слоя, переходной среды, элементы которой объединяют в себе признаки внутренней и внешней среды. Это можно трактовать как расширение внутренней среды фирмы во внешнюю, причем происходит экспансия как функциональной (за счет частичной интеграции внешних элементов), так и институциональной среды (путем распространения правил и факторов внутрифирменного взаимодействия на внешние интегрируемые элементы).

По нашему мнению, можно говорить о следующих уровнях глубины интеграции:

– франчайзинговый – формально являясь независимым юридическим лицом, франчайзи для сторонних потребителей выступает в качестве участника франчайзинговой сети, полностью ассоциированного с соответствующим брендом. Его задача – быть сбытовым подразделением низшего уровня для франчайзера. В случае прекращения сотрудничества с франчайзером франчайзи останавливает свою хозяйственную деятельность, т.е. как предприятие он всецело зависит от головной компании. Иными словами, при глубокой, хотя и неполной интеграции франчайзи в функциональную среду, он полностью интегрирован во внутреннюю институциональную среду франчайзера;

– аутсорсинговый – являясь независимым лицом, аутсорсер полностью выполняет определенную функцию на долгосрочной основе в соответствии со стандартами качества аутсорси, т.е. играет роль внешнего специализированного подразделения для аутсорси. Однако степень интеграции с заказчиком здесь более слабая, чем в случае франчайзинга. Аутсорсер может сотрудничать с несколькими заказчиками (тогда как для франчайзи сотрудничество с несколькими франчайзерами нетипично), а после прекращения отношений с одним из аутсорси он свою деятельность не останавливает;

– виртуальный – речь идет о краткосрочной интеграции нескольких независимых компаний вокруг фирмы-ядра для реализации определенного

проекта, т.е. о создании виртуального предприятия. Необходимость сотрудничества в рамках соответствующего проекта обуславливает определенную степень подчиненности участников виртуального предприятия ядру и определенную степень интеграции, превышающую типичную для простых отношений «заказчик – клиент», поскольку каждый проект должен реализовываться по единой схеме и в соответствии со строгим заданием, требования которого должны соблюдать все участники виртуального предприятия, а не одно только ядро. Однако независимые компании в этой модели являются подразделениями не ядра, а виртуального предприятия. Каждая независимая компания может участвовать в нескольких виртуальных предприятиях одновременно. После окончания работ над проектом виртуальное предприятие прекращает существование.

Отметим, что если франчайзинговая модель предъявляет специфические требования к организации бизнеса головной компании (которая должна быть готова управлять единой сетью квазинезависимых предприятий), то аутсорсинговая и виртуальная схемы таких ограничений не имеют, что обусловило их более широкое распространение. Таким образом, современная компания может иметь следующие типы подразделений: традиционные, аутсорсинговые, виртуальные и, возможно, франчайзинговые. При этом успех фирмы на рынке определяется тем, насколько правильно она может распределить функции и задачи между этими видами подразделений, или, иначе, какова оптимальная степень отчуждения соответствующей функции от фирмы. Кроме того, важна способность фирмы привлекать, по мере необходимости, к решению своих задач участников из внешней среды, а после завершения потребности в их услугах – прекращать отношения с ними. Ключевым инструментом, формирующим у привлекаемых к сотрудничеству участников хозяйственной деятельности мотивацию к партнерству с фирмой, является, по нашему мнению, ее бренд.

Таким образом, в современных условиях понятие фирмы как обособленного имущественного комплекса можно заменить понятием метафирмы – совокупности участников хозяйственной деятельности, объединившихся для решения общей задачи и в течение определенного периода времени взаимодействующих с внешней средой как единое целое (чаще всего речь идет о головной фирме, «обросшей» набором аутсорсинговых и виртуальных подразделений). В литературе применяется близкий

по значению термин «метакорпорация» [8], однако под метакорпорацией понимается фирма, ведущая свою деятельность на национальном и транснациональном уровне (по сути, этот термин введен для обобщения понятия «транснациональная компания»). Метафирма же может функционировать на любом уровне экономики.

В таком случае границы метафирмы находятся там, где влияние внешней рыночной среды начинает преобладать над внутренней институциональной средой ядра метафирмы.

При этом, на наш взгляд, правомерно говорить о двух разнонаправленных тенденциях: с одной стороны, фирмы отказываются от самостоятельного выполнения тех функций и задач, которые для них являются непрофильными, или затраты на выполнение которых слишком велики. Данные функции передаются внешним операторам на рыночной основе, как правило, в рамках аутсорсинговых контрактов. Эту тенденцию можно условно назвать «рыночной», она соответствует традиционным для экономической теории представлениям о том, что рынок в большинстве случаев оказывается эффективнее больших вертикально и горизонтально интегрированных структур [9].

С другой стороны, фирмы, сотрудничающие в рамках виртуальных предприятий, не всегда склонны прекращать отношения после завершения проекта. Нарботав связи и получив устраивающий их опыт сотрудничества, эти фирмы предпочитают продолжить партнерство друг с другом и с ядром, сохранив сложившееся разделение труда и ответственности. Речь идет о перерастании виртуального сотрудничества в аутсорсинговое. Хотя это и уменьшает гибкость партнерства, однако таким образом стороны получают возможность стабилизировать свою деятельность, минимизировать риски (благодаря тому, что связи каждый раз заново выстраивать не нужно) и снизить издержки (за счет уже сложившейся интеграции моделей хозяйственной деятельности). Эта тенденция, которую можно назвать «интеграционной», во многом соответствует результатам исследований лауреата Нобелевской премии по экономике Оливера Уильямсона, которому удалось показать, что при соблюдении определенных условий фирмы оказываются эффективнее рынка. То есть участникам хозяйственной деятельности может быть выгодно перейти от чисто рыночных отношений к определенной форме интеграции, заручившись в том числе и нерыночными гарантиями добросовестного сотрудничества [10].

Иными словами, речь идет об ослаблении связью непрофильных подразделений с материнской компанией (и отчуждении от нее непрофильных и/или нерентабельных функций и задач) и об усилении степени сотрудничества между участниками виртуального предприятия, что в обоих случаях приводит к аутсорсинговому взаимодействию. Несмотря на разнонаправленность этих тенденций, их источником служит желание минимизировать риски и издержки.

Таким образом, естественным направлением эволюции предприятий как традиционных, так и виртуальных станет переход к аутсорсинговым отношениям или, точнее, к усилению их роли в хозяйственной деятельности.

### **Внешняя микросреда фирмы**

Изменения произошли и во взаимодействии компании с внешней микросредой. Если традиционно внешняя микросреда рассматривалась исключительно как источник ресурсов для компании, а взаимодействия с ней строились путем максимизации текущего эффекта для фирмы (что в ряде случаев достигалось путем ущемления интересов соответствующего элемента внешней микросреды), то в настоящее время она рассматривается как ресурс для обеспечения долгосрочной устойчивости компании, а механизм взаимодействия с ней строится на понимании важности гармоничных партнерских отношений. Эти изменения отражены в табл. 2 (из рассмотрения исключены контактные аудитории в силу их комплексного характера и сложности полноценного анализа взаимодействия с ними фирмы в рамках одной научной статьи [11]). Кроме того, во внешнюю среду не включена сама компания, хотя в отдельных источниках ее рекомендуется включать, поскольку мы исследуем не среду ведения бизнеса в целом и маркетинговую микросреду, а внешнюю микросреду фирмы).

Таким образом, вместо жесткого противопоставления компании внешней среде, при котором каждый участник взаимодействия должен отстаивать свои интересы и получать выгоду за счет того, что выгода других участников минимизируется, в настоящее время приоритет отдается партнерским отношениям. Такое партнерство позволяет компании минимизировать издержки (за счет оптимизации разделения труда, отказа от затрат на вертикальную и горизонтальную интеграцию благодаря ее замене аутсорсингом и стратегическими альянсами, снижения накала конкурентной борьбы, совместного, а не индивидуального развития рын-

Сопоставление традиционного и современного подхода к внешней микросреде фирмы

Элемент внешней микросреды	Традиционный подход		Современный подход	
	Восприятие	Механизм организации взаимодействия	Восприятие	Механизм организации взаимодействия
Клиенты	Источник текущего дохода компании	Привлечение новых клиентов. Побуждение клиентов к непрерывным покупкам новых товаров (не всегда обладающих значимой потребительской ценностью). Максимизация цен	Источник долгосрочного благополучия компании (клиентский капитал)	Формирование долгосрочной лояльности (путем создания эмоциональной привязанности клиента к фирме и предоставления ему важной для него потребительской ценности)
Конкуренты	Соперники за тот же сегмент рынка, угрожающие доходу компании	Вытеснение конкурентов с рынка. Заключение картельных соглашений. Поглощение (горизонтальная интеграция)	Партнеры по развитию отрасли. Участники внутриотраслевого разделения труда	Партнерство в рамках некоммерческих объединений (для лоббирования интересов отрасли и стандартизации обслуживания клиентов). Заключение стратегических альянсов. Взаимный аутсорсинг
Маркетинговые посредники	«Перекупщики», отбирающие часть доходов компании	Ценовое давление. Поглощение (вертикальная интеграция)	Партнеры по созданию потребительской ценности	Совместные программы по продвижению товаров и услуг компании
Поставщики	Контролируют доступ к важным для компании ресурсам, максимизируют свой доход путем завышения цен	Поглощение (вертикальная интеграция)	Партнеры по созданию потребительской ценности. Участники вертикального разделения труда	Программы долгосрочного сотрудничества. Маркетинг отношений во взаимодействии с поставщиками. Аутсорсинг

ка). По сути дела, вместо дихотомического деления «фирма – внешняя микросреда» можно говорить о континууме, на одной стороне которого находится фирма (с максимальной степенью интенсивности внутренних связей), а на другой – среда ведения бизнеса, в которой отсутствуют постоянные внутренние связи и которая представляет собой совокупность независимых участников хозяйственной деятельности. Между этими крайностями находятся разнообразные формы ведения предпринимательской деятельности с разной степенью интеграции участников (метафирмы) – франчайзинговые сети, стратегические альянсы, аутсорсинговые партнерства, виртуальные предприятия и др.

Разумеется, не следует думать, что в отношениях участников хозяйственной деятельности наступила идиллия – у них есть однозначные и принципиально неустрашимые противоречия в

интересах, и поэтому соперничество между ними будет продолжаться. Компании не отказались от использования старых инструментов и моделей взаимодействия с внешней средой и получения контроля над ней (достаточно вспомнить, например, непрерывное давление торговых сетей на своих поставщиков или регулярно выводимые на рынок «новинки», призванные привлечь внимание потребителя, но на поверку оказывающиеся едва замаскированными модификациями старых моделей). Более того, новые инструменты вполне могут быть использованы для достижения целей контроля над внешней микросредой. Например, конверсионный франчайзинг представляет собой инструмент устранения конкурентов путем включения их во франчайзинговую сеть (т.е. является своего рода новой формой горизонтальной интеграции). Отметим также, что в ряде случаев новые инструменты

оказываются неэффективными, и компании приходится использовать старые методы (например, отказываться от аутсорсинга в пользу вертикальной интеграции [12]).

Речь идет скорее о том, что арсенал инструментов, которые компания может использовать для обеспечения своего рыночного успеха, существенно пополнился, и эти новые инструменты, опирающиеся на идеологию не соперничества, а партнерства, позволяют фирме достигать свои цели с более низкими издержками. Именно поэтому они получили столь широкую популярность. Однако в случае необходимости фирмы будут использовать и старые методы – особенно если их ожидаемая эффективность выше.

Итак, наиболее важным выводом, на наш взгляд, является то, что в современных условиях жесткое противопоставление внутренней функциональной среды и внешней микросреды фирмы некорректно – из-за широкого распространения различных форм межфирменного сотрудничества эти среды плавно перетекают друг в друга. Такая размытость границ между средами порождает, в свою очередь, необходимость в расширении понятия фирмы путем введения понятия метафирмы.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Парахина В. Н., Федоренко Т. М. Теория организации / В. Н. Парахина, Т. М. Федоренко. – М. : КНОРУС, 2007. – 296 с.
2. Бугорский В. Н. Сетевая экономика / В. Н. Бугорский. – М. : Финансы и статистика. – 2008. – 256 с.
3. Хейвуд Дж. Б. Аутсорсинг : в поисках конкурент-

ных преимуществ / Дж. Б. Хейвуд. – М. : Вильямс, 2002. – 176 с.

4. Стрелец И. А. Сетевая экономика / И. А. Стрелец. – М. : Эксмо, 2006. – 208 с.

5. Уоллес Р. Стратегические альянсы в бизнесе. Технологии построения долгосрочных партнерских отношений и создание совместных предприятий / Р. Уоллес. – М. : Добрая книга, 2005. – 288 с.

6. Хэмел Г. Сотрудничайте с конкурентами – и побеждайте / Г. Хэмел, И. До, К. К. Прахалад // Стратегические альянсы. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – С. 9–32.

7. Крамин Т. В. Методология формирования системы управления стоимостью компании на основе институционального подхода / Т. В. Крамин // Проблемы современной экономики. – 2006. – № 3/4. – С. 143–146.

8. Голикова Ю. А. Метакорпорации : природа их образования и роль в современной мировой экономике / Ю. А. Голикова // Корпоративные финансы. – 2011. – № 2 (18). – С. 33–42. – Режим доступа: [http://ecsocman.hse.ru/mags/cfjournal/2011--2%20\(18\)/34858231.html](http://ecsocman.hse.ru/mags/cfjournal/2011--2%20(18)/34858231.html)

9. Уильямсон О. И. Вертикальная интеграция производства : соображения по поводу неудач рынка / О. И. Уильямсон // Теория фирмы / под ред. В. М. Гальперина. – СПб. : Экономическая школа, 1995. – С. 33–53.

10. Уильямсон О. И. Логика экономической организации / О. И. Уильямсон // Природа фирмы / под ред. О. И. Уильямсона и С. Дж. Уинтера. – М. : Дело, 2001. – С. 135–174.

11. Основы маркетинга / Котлер Ф. [и др.]. – 5-е европейское изд. – М. : И. Д. Вильямс, 2012. – 752 с.

12. Клейн Б. Вертикальная интеграция как право собственности на организацию : еще раз об отношениях между «Фишер боди» и «Дженерал моторс» / Б. Клейн // Природа фирмы / под ред. О. И. Уильямсона и С. Дж. Уинтера. – М. : Дело, 2001. – С. 319–339.

*Национальный исследовательский университет Высшая школа экономики (г. Санкт-Петербург)*

*Котляров И. Д., кандидат экономических наук, доцент кафедры финансовых рынков и финансового менеджмента*

*E-mail: [ivan.kotliarov@mail.ru](mailto:ivan.kotliarov@mail.ru)*

*Тел.: (812) 560-00-91; 8-951-669-52-35*

*National Research University Higer School of Economics (St. Petersburg)*

*Kotlyarov I. D., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Financial Markets and Financial Management Department*

*E-mail: [ivan.kotliarov@mail.ru](mailto:ivan.kotliarov@mail.ru)*

*Tel.: (812) 560-00-91; 8-951-669-52-35*