УДК 005.95
DOI 10.5281/zenodo.15741487

ЭКЗОГЕННЫЕ И ЭНДОГЕННЫЕ ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

© 2025. *И. Р. Карамян, А. В. Семенихина*

Эффективность управления сотрудниками формируется под воздействием множества экзогенных и эндогенных факторов, анализ которых представляет собой как научный, так и практический интерес. В данной статье рассматриваются внешние и внутренние факторы, которые оказывают влияние на результаты управления персоналом в коммерческих организациях. Автор акцентирует внимание на ключевых аспектах, присущих современным условиям. В статье продемонстрирована схема влияния факторов на управление эффективностью использования персонала коммерческой организации.

Ключевые слова: управление персоналом, экзогенные факторы, эндогенные факторы, эффективность, коммерческая организация

Постановка проблемы. Основой формирования конкурентных преимуществ, повышения финансовой устойчивости, роста прибыли и удовлетворения потребностей клиентов в коммерческих организациях является решение проблемы эффективного управления персоналом. Также актуальным вопросом для любой коммерческой организации является обеспечение стабильного развития, функционирования, улучшение показателей деятельности. Однозначно ключевое значение в решении данной проблемы играет персонал. Поэтому важно сформировать исчерпывающий перечень факторов внешнего воздействия, непосредственного окружения и внутренних факторов, влияющих на систему менеджмента персонала, своевременное выполнение актуальных кадровых задач и показатели эффективности кадровой работы коммерческой организации, к которым следует приспособиться или их нейтрализовать в процессе управления человеческими ресурсами.

Актуальность темы исследования. Современные реалии функционирования российских коммерческих организаций подтверждают целесообразность эффективного использования персонала, рационального распределения имеющихся финансовых ресурсов. В любой организации важное значение имеет процесс управления персоналом, что отражается на эффективности её деятельности, полученной прибыли. В этой связи, комплексную оценку эффективности управления персоналом необходимо проводить с учетом всестороннего и глубокого анализа всех факторов, воздействующих на него, поскольку все процессы и явления деятельности взаимосвязаны и сделать научно обоснованное заключение об эффективности управления персоналом без учета этих факторов представляется невозможным.

Анализ последних исследований и публикаций. Проблема классифицирования внутренних и внешних факторов и их разделения на экзогенные и эндогенные в области влияния на эффективность управления персоналом в различных направлениях рассматривалась во многих научных публикациях. Как отмечает И. Е. Янов, «Эффективное управление человеческими ресурсами основано на намерении познать факторы, воздействующие на эффективность и совершенствование процессов управления человеческими ресурсами в организации; на минимизации факторов,

 © Карамян И. Р., Семенихина А. В., 2025

негативно влияющих на процессы управления и оптимизации потенциала каждого сотрудника, содействующего результативной работе всей организации» [10]. В научной литературе нет строгой классификации факторов, воздействующих на эффективность управления персоналом в коммерческой организации. Множество авторов выделяет несколько ключевых факторов, которые способствуют улучшению эффективности управления персоналом [3, 5, 7]. Эти факторы можно классифицировать следующим образом: 1) по содержанию: организационные, экономические, технические, физиологические и социально-психологические аспекты; 2) по типу влияния: факторы с прямым и косвенным воздействием; 3) по времени действия: элементы краткосрочного и долгосрочного воздействия; 4) по уровню формализации: факторы, которые можно количественно оценить, и те, что невозможно измерить. Существующее разнообразие состава и классификационной принадлежности факторов объясняет необходимость в формировании схемы влияния факторов рыночной среды на управление эффективностью использования персонала коммерческих организаций. Так как некоторые факторы напрямую связаны с коммерческой направленностью организации и оказывают влияние на прибыль, отдельному рассмотрению и классификации подлежат факторы, отражающие особенности коммерческих организаций.

Выделение нерешённых проблем. Несмотря на значительное количество исследований, посвящённых исследованию воздействия разнообразных факторов как внешнего окружения, так и внутренней среды на эффективность деятельности предприятия, остается ряд нерешённых теоретико-методических вопросов по классифицированию и структуризации наиболее значимых факторов внутри- и вне коммерческой организации, связанных с управлением персоналом и их влиянием на использование человеческих ресурсов, результативность труда и систему кадровой работы в целом.

Целью статьи является всестороннее исследование и систематизация ключевых факторов, оказывающих влияние на показатели эффективности управления персоналом в коммерческой организации, среди которых решающее значение имеют экзогенные и эндогенные факторы рыночной среды, позволяющие определить сильные и слабые стороны кадровой системы, оценить использование кадрового потенциала, а также минимизировать или нивелировать кадровые риски для успешного достижения поставленных целей и обеспечения экономической стабильности функционирования организации.

Результаты исследования. Изучение факторов рыночной среды важно для улучшения управления эффективностью использования человеческих ресурсов, развития потенциала сотрудников, оптимизации бизнес-процессов, разумного расходования ресурсов, а также для решения комплекса задач и достижения поставленных целей. При построении схемы влияния факторов рыночной среды следует учитывать факторы, влияющие на управление, использование персонала, показатели их труда, а также анализировать среду функционирования компании и стратегию ее развития. Любая система классификации факторов предназначена для достижения определенных задач. Коммерческая организация в рыночной экономике играет роль как объекта, так и субъекта взаимодействий, обладая множеством способов влияния на изменение факторов. Поэтому, по нашему мнению, особенно важно анализировать экзогенные (внешние) и эндогенные (внутренние) факторы.

Такое разделение позволяет оценить уровень влияния каждого фактора на процесс управления, определить слабые стороны в работе с персоналом и сформировать рекомендации по противодействию данным факторам, адаптации к

© Карамян И. Р., Семенихина А. В., 2025

изменениям окружающей среды в будущем, улучшению процесса управления, формирования и использования трудовых ресурсов и прогнозирования показателей эффективности труда, а также достичь максимального эффекта от использования персонала, реализовать интересы коммерческой организации.

В этой связи, выделим наиболее значимые факторы влияния рыночной среды на управление эффективностью использования персонала коммерческих организаций для проведения анализа эффективности использования персонала и прогнозирования перспектив улучшения управления ими (рис. 1).

Среди экзогенных факторов, воздействующих на управление эффективностью использования персонала коммерческой организации, необходимо выделить:

- факторы законодательного влияния. Частые изменения в законодательных актах негативно сказываются на работе учреждений. Компаниям необходимо систематически следить за любыми изменениями в законодательстве и корректировать свою деятельность, соблюдать установленные нормы труда, определенного минимального размера оплаты руда, создавать надлежащие, безопасные и здоровые условия труда, а в случае их несоблюдения нести установленную ответственность. Месячная заработная плата работника, который полностью отработал норму рабочего времени и исполнил свои трудовые обязанности, не может быть ниже МРОТ (ст. 133 ТК РФ) [1]. Федеральным законом минимальный размер оплаты труда с 1 января 2025 года устанавливается в сумме 22 440 рублей в месяц [2];

- факторы, связанные с государственным регулированием работы организаций, оказывают существенное влияние на эффективность использования трудовых ресурсов. К этим факторам относятся уровень занятости и безработицы, а также трудовое законодательство, которое защищает права работников. Важными являются также нормы, касающиеся выплат компенсаций и финансовой помощи в ситуациях увольнения или потери работы по причине нетрудоспособности;

Обеспечение безопасных условий труда и налоговая политика также играют значительную роль в данной сфере. Все указанные элементы формируют среду, в которой функционирует организация, и влияют на то, насколько эффективно используются её человеческие ресурсы. Государственное регулирование, в свою очередь, стремится создать баланс между интересами работников и работодателей, что, безусловно, отражается на общей производительности и стабильности на рынке труда. Таким образом, правильное применение этих факторов является ключевым моментом для успеха организаций;

- социально-экономические аспекты влияют на работу организации и эффективность использования кадров, а также на их мотивацию, которая зависит от уровня и качества жизни населения, минимального необходимого дохода, показателей безработицы, возможностей для обучения и повышения квалификации, демографической ситуации, уровня доходов сотрудников и степени удовлетворенности их потребностей [8]. Данные факторы могут повлиять как на выбор места работы, так и на производительность труда персонала;

- инновационные, научно-технические факторы также влияют на эффективность использования персонала;

- инвестиционные факторы: инвестиционный климат в стране и возможность привлечения инвестиционного капитала; создание условий для деятельности иностранных партнеров. Данные факторы влияют на принятие управленческих решений по использованию персонала, определению задач, организации процесса труда, уровня вознаграждений за проделанную работу;

 © Карамян И. Р., Семенихина А. В., 2025

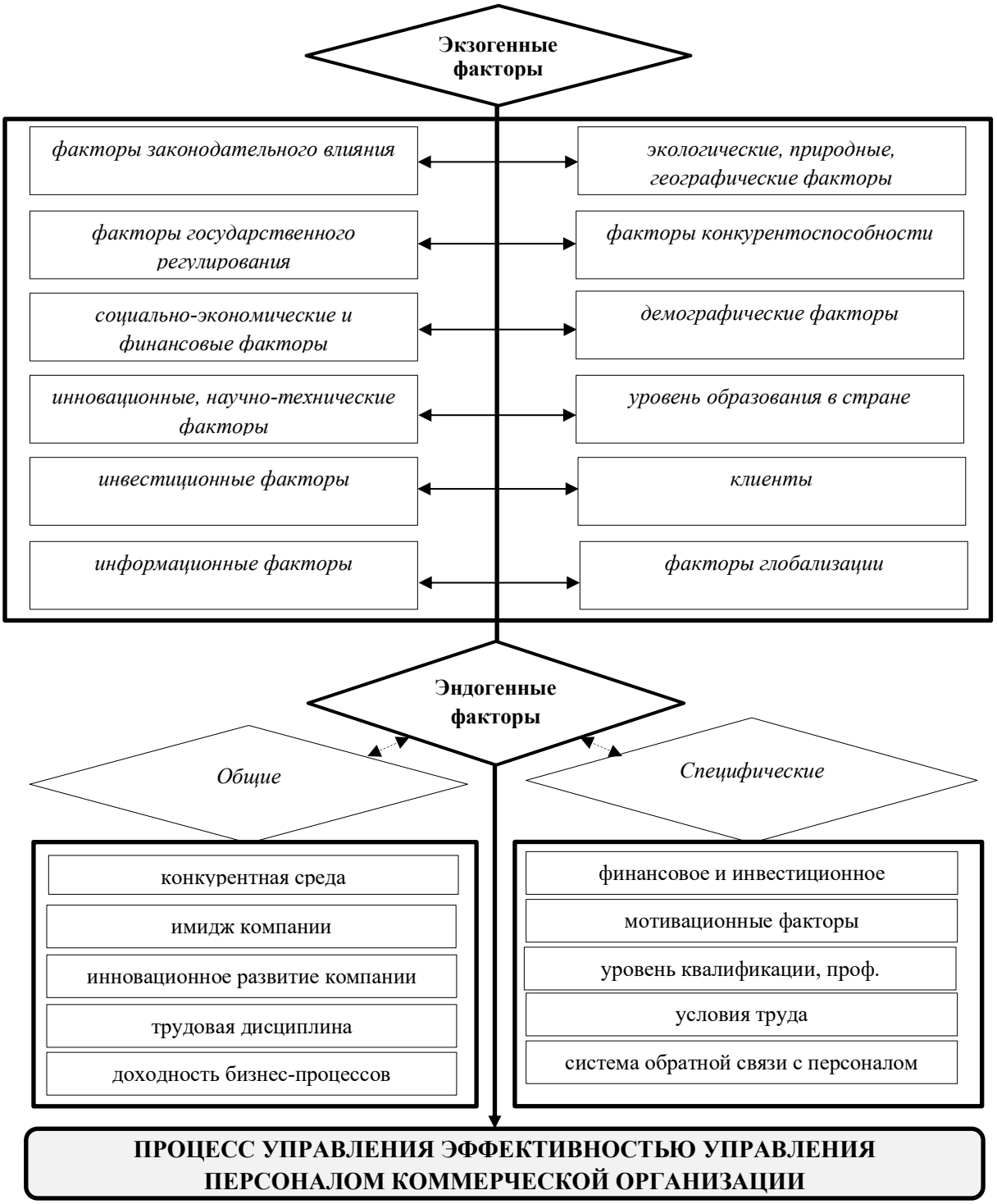

Рис. 1. Схема воздействия рыночных факторов на управление эффективностью трудовых ресурсов в коммерческой компании

- информационные факторы, включающие доступность информации; сбор, учет и анализ данных; скорость распространение информации; использование научной и рыночной информации, также оказывают влияние на управление эффективностью использования персонала коммерческой организации;

© Карамян И. Р., Семенихина А. В., 2025

- экологические, природные, географические факторы, а именно: географическое размещение, климатические условия, природные ресурсы, качество сырья, материалов, уровень загрязнения окружающей среды [6]. Приведенные факторы оказывают влияние на управление персоналом путем создание безопасных условий труда, защиты от воздействия вредных веществ, определение размера доплат за работу в опасных условиях;

- факторы конкурентоспособности аналогичных компаний. Данные факторы обуславливают необходимость исследования кадровой политики конкурентов, их сильные и слабые стороны, которые влияют на стабильность функционирования организации, наличие конкурентных преимуществ;

- демографический фактор являются одним из основных факторов внешней среды, влияющим на эффективность управления персоналом организации.

Сокращение численности молодых кандидатов потребует от работодателей более быстрого переобучения на конкретные/смежные роли текущих сотрудников, полного переобучения высвобождающегося персонала;

- общая система образования в стране оказывает влияние на уровень подготовки специалистов, развитие их способностей, что в будущем скажется на качестве работы, профессиональном росте, уровне заработной платы, а также на эффективности управления персоналом компании. При высоком уровне квалификации работников руководству будет легче управлять ими и персонал скорее, качественнее будет выполнять поставленные задачи;

- клиенты как фактор воздействия на управление эффективностью использования персонала коммерческой организации. Данный фактор влияет на результаты деятельности организации, уровень конкурентоспособности из-за изменения потребностей, предпочтений клиентов, уровня цен на аналогичные товары/услуги и т.д.;

- факторы глобализации. В условиях расширения бизнес-процессов компаниям необходимо учитывать широкий спектр практических изменений, чтобы иметь возможность нанимать, обучать, удерживать и поддерживать рабочую силу, которая часто распределена по нескольким странам, которые часто имеют различную культурную самобытность.

В соответствии с процессом управления эффективностью использования персонала коммерческих организаций определены следующие основные общие эндогенные факторы, влияющие на эффективность использования персонала коммерческих организаций:

- факторы конкурентной среды, которые влияют на прибыль компании. Среди них следует выделить: уровень конкурентной борьбы; уровень конкуренции товаров/услуг; цены на товары/услуги; коммерческие расходы; особенности входа на рынок; привлекательность и деловая репутация компании; наличие аналогов товаров/услуг; покупателей. Вышеуказанное влияет на оплату труда, отношение руководителей к работникам, условия труда, что сказывается на качестве конечного результата деятельности;

- имидж компании. Общеизвестно, что от уровня развития компании, прибыльности деятельности, объемов продаж товаров/услуг зависит уровень заработной платы, выплата вознаграждений, бонусов. С помощью данных инструментов у руководства компании есть возможность влиять на эффективность использования и управления персоналом;

 © Карамян И. Р., Семенихина А. В., 2025

- инновационное развитие компании. Внедрение инновационных технологий, современных научно-технических достижений позволяет создать безопасные условия труда, способствует активизации инновационного потенциала работников. В целом инновации существенно облегчают и упрощают обязанности работников;

- трудовая дисциплина. Благодаря хорошо организованной трудовой дисциплине руководство имеет возможность наладить сотрудничество в коллективе, рационально распределить рабочее время, повысить производительность труда, учитывать потребности работников, требовать выполнения трудовых обязанностей, использовать мотивационные мероприятия, осуществлять контроль за соблюдением работниками правовых норм, а также соблюдать действующее законодательство и организовать управление эффективностью использования персонала;

- доходность деятельности оказывает влияние на управление эффективностью использования персонала коммерческой организации. В частности, качество бизнес-процессов влияет на полученные результаты и зависит от эффективности работы персонала, качества выполнения ими поставленных задач. Так при условии убыточности деятельности руководство в процессе управления персоналом должно применить корректирующие меры, усиливать контроль за работой работников, корректировать размер заработной платы и использовать способы мотивации для повышения результативности работы [9]. В управлении эффективностью использования человеческих ресурсов в коммерческой структуре можно выделить несколько специфических внутренних факторов, среди которых важное место занимает:

- финансовое и инвестиционное обеспечение. Наличие достаточного объема финансовых ресурсов оказывает влияние как на развитие, так и на использование персонала, что проявляется в создании надлежащих условий труда, финансировании обучения работников, повышении их квалификации. Вышеуказанное также влияет на стимулирование труда и заинтересованность персонала в результатах своей работы;

- мотивационные факторы. Благодаря использованию мотивационных методов существует возможность улучшить работу персонала, повысить трудовую активность, заинтересовать в результатах проделанной работы, удовлетворить интересы каждого работника, а также достичь целей деятельности компании и повысить уровень рентабельности деятельности, укрепить позиции на рынке. Поэтому работники должны быть убеждены в том, что от успеха проделанной работы зависит развитие и процветание компании;

- уровень квалификации, профессиональных способностей персонала [8]. Данное влияние проявляется в том, что управление высококвалифицированными работниками будет более рациональным и эффективным, так как их не нужно учить, ведь задачи будут выполняться качественнее и быстрее. Следовательно, прослеживается зависимость между квалификацией персонала, процессом управления персоналом и результативностью работы компании;

- условия труда и организация работы персонала оказывают влияние на их управление и использование. Основной целью рационального использования персонала является создание безопасных условий труды для осуществления успешного управления ими, принятие взвешенных управленческих решений и достижение основных целей;

- система обратной связи с персоналом является важным фактором, который следует учитывать при управлении персоналом коммерческих организаций. При использовании проверенной, надежной информации, надлежащего уровня анализа и отбора данных,

© Карамян И. Р., Семенихина А. В., 2025

наличие обратной связи, руководством будут приниматься рациональные управленческие решения об использовании персонала [4]. Информация станет доступной для работников, что будет способствовать корректировке уровня оплаты труда, улучшению результатов их работы и финансовых показателей деятельности коммерческой организации.

Выводы. Таким образом, хорошо сформированная система и механизм управления персоналом позволят организовать и спланировать работу персонала, уменьшить негативное влияние факторов рыночной среды. Осуществление анализа схемы влияния факторов рыночной среды на управление эффективностью использования персонала коммерческой организации целесообразно для оценки их влияния на эффективность использования персонала, управление персоналом, исследование возможных результатов деятельности под влиянием данных факторов, изменений в будущем, определения перечня факторов, к которым следует приспособиться или нейтрализовать их действие, что будет иметь положительное влияние не только на рациональное использование персонала, производительность их труда, но и на прибыльность и финансовые показатели организации.

Перспективы дальнейших исследований в области выявления влияния экзогенных и эндогенных факторов на эффективность управления персоналом связаны с разработкой и развитием методического подхода к оценке степени воздействия данных факторов на кадровую стратегию коммерческой организации, в основе которого лежит комплекс локальных и интегральных показателей, характеризующих результат адаптации различных составляющих кадровой системы к изменяющимся параметрам внутренней и внешней среды.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1.Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 08.08.2024, с изм. от 22.11.2024). - URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ (дата обращения: 23.11.2024).

2.Федеральный закон от 19.06.2000 № 82-ФЗ (ред. от 29.10.2024) «О минимальном размере оплаты труда». - URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_27572/ (дата обращения: 23.11.2024).

3.Актуальные проблемы управления человеческими ресурсами / Под ред. С. А. Баркова, В. И. Зубкова. - М.: Юрайт. 2024. - 186 с.

4.Алавердов А. Р. Управление кадровой безопасностью организации. Учебник. - М.: Издательский дом Университета "Синергия". 2020. - 460 с.

5.Анисимов А. Ю., Пятаева О. А., Грабская Е. П. Управление персоналом организации. - М.: Дашков и Ко. 2024. - 279 с.

6.Архипова Н. И. Кадровая безопасность: Учебное пособие. - М.: Российский государственный гуманитарный университет. 2023. - 94 с.

7.Горленко О. А., Ерохин Д. В., Можаева Т. П. Управление персоналом. - М.: Юрайт. 2023. - 218 с.

8.Кязимов К. Г. Управление персоналом: профессиональное обучение и развитие. - М.: Юрайт. 2023. - 203 с.

9.Янов И. Е., Управление персоналом предприятия как фактор его развития: автореферат дис. ... кандидата экономических наук: 08.00.05 / Янов Илья Евгеньевич. - Москва, 2011. - 25 с. - URL: https://search.rsl.ru/ru/record/01005000979?ysclid=m46v7h5l20207562084 (дата обращения: 10.11.2024).

10. Управление персоналом: учеб. пособие / И.Б. Тесленко [и др.]; под ред. проф. И.Б. Тесленко. - Владимир: Изд-во ВлГУ, 2016. - 83 с.

Поступила в редакцию 04.03.2025 г.

 © Карамян И. Р., Семенихина А. В., 2025

EXOGENOUS AND ENDOGENOUS FACTORS AFFECTING THE PERFORMANCE OF PERSONNEL MANAGEMENT IN A COMMERCIAL ORGANIZATION

I. R. Karamyan, A. V. Semenikhina

Effective personnel management is formed under the influence of various exogenous and endogenous factors, the assessment of which is of varying degrees of scientific and practical interest. The article considers exogenous and endogenous factors affecting the performance indicators of personnel management in a commercial organization. The author considers the key factors characteristic of modern conditions. The article demonstrates the scheme of the influence of factors on the management of the efficiency of the use of personnel of a commercial organization.

Keywords: factor, personnel management, efficiency, commercial organization.

Карамян Инара Размиковна
кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики, менеджмента и информационных технологий
ОЧУВО «Московский инновационный университет»
Inara5555@yandex.ru
+7-909-773-70-79
ORCID 0000-0002-5349-2657

Семенихина Анна Викторовна
кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и бизнеса
НОЧУ ВО «Московский экономический институт», г. Москва
av-sem1509@mail.ru
+7-910-302-30-17
ORCID 0009-0001-6329-9877

Karamyan Inara
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Economics, Management and Information Technology Moscow Innovation University

Semenikhina Anna
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of Economics, Management and Information Technology Moscow Innovation University

© Карамян И. Р., Семенихина А. В., 2025