

УДК 339.137
ББК 65.29

О.В. Чистякова

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ВНЕДРЕНИЯ ИНТРАПРЕНЕРСТВА В ОРГАНИЗАЦИИ*

Рассматриваются методологические основы внедрения интрапренерства на индивидуально-личностном, групповом и стратегическом уровнях. Обосновываются условия, необходимые для внедрения интрапренерства на индивидуально-личностном уровне. Анализируются организационные изменения, способствующие внедрению интрапренерства на групповом уровне. Обосновывается целесообразность создания внутренних венчуров. На стратегическом уровне рассматриваются процессы, влияющие на формирование бизнес-модели организации.

Ключевые слова: конкурентоспособность, интрапренерство, венчуры, бизнес-модель.

O.V. Chistyakova

METHODOLOGICAL BASIS FOR INTRODUCING INTRAPRENEURING IN ORGANIZATION

The article deals with methodological basis for introduction of intrapreneuring on individual and personal, group and strategic levels. The author determines conditions needed for introducing intrapreneuring on individual and personal level, studies organizational changes that help introduce group intrapreneuring, and proves practicability of creating internal ventures. The author also studies the strategic level and its processes that influence formation of organization's business model.

Keywords: competitiveness, intrapreneuring, ventures, business model.

В целях повышения конкурентоспособности российских предприятий следует ускорить процесс разработки и внедрения ими инноваций. Важным направлением развития мы считаем внедрение инноваций внутри корпораций путем реализации концепции интрапренерства. При этом следует обосновать методологические основы данного процесса. По нашему мнению, необходимо рассматривать развитие интрапренерства на индивидуально-личностном, групповом и стратегическом уровнях.

Что касается развития интрапренерства на индивидуально-личностном уровне, следует отметить, что основоположниками данного направления являлись Г. Пиншо и Р.М. Кантер. В частности, Г. Пиншо [6] исследовал механизмы развития новых идей и поддержания предпринимательской атмосферы в организации, обращая внимание на организационные механизмы, стимулирующие интрапренерство, комплекс личностных характеристик сотрудников, а также особенности индивидуального рабочего места.

* Печатается при финансовой поддержке проекта ФБ-10 «Теоретические аспекты стратегического управления социально-экономическим развитием Сибирского региона на переходе на инновационную модель экономики», выполняемого в рамках АВЦП «Развитие научного потенциала высшей школы (2010–2011 гг.)».

Р.М. Кантер [5] использовала поведенческий подход при анализе феномена внутрифирменного предпринимательства, определяя последнее как механизм, посредством которого компании стимулируют инновационную и предпринимательскую деятельность и проявление инициативы своих сотрудников.

Следует отметить, что в современных условиях одним из мощных источников генерирования новых идей признаются штатные сотрудники предприятия. Именно эти люди наиболее детально представляют себе реальные проблемы, потребности и возможности развития бизнеса. Однако на практике интеллектуальный потенциал сотрудников предприятия обычно используется не в полной мере. Собственники предприятия, совет директоров, топ-менеджеры имеют возможности для реализации своих предпринимательских способностей, а предпринимательский потенциал наемных работников остается невостребованным. В этой связи нужно стремиться активизировать предпринимательское поведение работников организации и способствовать созданию предпринимательской восприимчивости внутрифирменной среды.

Представляют интерес данные исследований в области оценки человеческих способностей с точки зрения потенциальных создателей. Так, в результате исследований, проводимых американскими специалистами, было выявлено, что только 1% людей одарены исключительной творческой потенцией. Они способны к выдающимся достижениям, в том числе в области внутрифирменного предпринимательства. По шкале Ричарда и Киннея 10% обладают «высокой» творческой потенцией, 60% — «умеренной» и «некоторой» творческой потенцией, около 30% людей не проявляют творческой активности или делают это в малой степени.

Итак, далеко не все способны быть хорошими интрапренерами, но для тех, кто может, в организации должны быть созданы соответствующие условия, в том числе предоставлена возможность пользоваться инфраструктурой организации, консультационной поддержкой, созданы начальные условия для работы. Необходима также финансовая и социальная поддержка.

Таким образом, определенная совокупность характеристик и компетенций сотрудников и условия, создаваемые компанией на отдельном рабочем месте, могут иметь значительное влияние на интенсивность предпринимательских процессов внутри нее. В частности, показателен опыт компании «3М» (США), где ученые и изобретатели имеют официальное право посвящать 15% своего рабочего времени осуществлению собственных проектов, используя научно-техническую базу фирмы. Так поощряется непрерывная разработка новых продуктов. Благодаря этому подразделения компании добиваются ежегодного увеличения доли новых продуктов в общем объеме продаж.

Внутрифирменное предпринимательство тесно связано с проектной организацией деятельности, следовательно, необходимо изучать внутрифирменное предпринимательство на групповом или проектном уровне. Важнейшей составляющей успеха интрапренерства является наличие неформальных групп, в которые входят ключевые фигуры компании. Такие групповые образования способны в короткие сроки мобилизоваться, преодолеть межличностные барьеры, чтобы самостоятельно и эффективно решать актуальные организационные задачи.

При этом следует поощрять работу специалистов разных профилей в одной команде. Такой открытый подход с привлечением нужных спе-

циалистов независимо от сферы их деятельности прямо противоположен принципам корпоративной организационной структуры, которая предполагает, что внутри корпорации продвижение по службе и вообще карьера члена команды ставится в зависимость от его действий в рамках той должности, которую он занимает на данный момент, а не от вклада в новый проект.

Таким образом, внедрение интрапренерства требует внесения изменений в организационную структуру компании. При этом представляет интерес опыт компании «Volvo» (Швеция). Внутрифирменное предпринимательство здесь осуществляется на основе «невидимого контракта»: сотрудник может одновременно занимать две должности: старую («видимую») и должность в новой предпринимательской фирме («невидимую»).

Представляют интерес предложения А. Иклана [1] о построении интрапренерства на адхократических принципах. По его мнению, адхократическая организация (лат. *ad hoc* — для частного случая) — это ассоциация команд, создаваемых для решения совершенно конкретных проблем, возникающих как во внутренней, так и во внешней среде организации. С точки зрения Л. Вандермана, такая структура представляет собой группу интеллектуальных «коммандос» [1].

По мнению Г. Минцберга, Дж.Б. Куина, С. Гошала [2], в адхократической организации достижение целей опирается не на одного определенного человека, а на интрапренерские команды экспертов. Это организация с низкой степенью формализации поведения и высокой горизонтальной специализацией деятельности. Информационные процессы и принятие решений в организации протекают неформально и гибко, что является условием эффективности инновационной деятельности и предпосылкой прерывания в случае необходимости цепочки властных полномочий. В результате властные полномочия свободно перетекают к любой компетенции — к менеджерам или специалистам (или командам) в линейной структуре, штабным специалистам и т.д.

Адхократия и интрапренерство — это качественно иной уровень свободы менеджеров и специалистов, структурных подразделений, которые объединены новой философией бизнеса, новыми ценностями и, соответственно, кардинально отличными принципами мотивации, где главная роль отведена не противостоянию объективным условиям внешней среды, а стремлению к личному и профессиональному совершенствованию членов команды, проактивному развитию организации.

Внедрение интрапренерства на групповом или проектном уровне также реализуется путем создания корпоративных венчуров, т.е. выделения отдельных структурных подразделений или создания самостоятельных бизнесов для реализации инновационных проектов. Задача венчура заключается в выходе на новые рынки или в разработке совершенно иной, нетрадиционной для компании продукции.

В контексте внутрифирменного предпринимательства отдельные лица (команды) в организации наделяются полномочиями и ответственностью за осуществление конкретного проекта. Автономность проекта обеспечивает большую оперативность процессов. В результате в рамках проекта у компании сокращается время реакции на сигналы внешней среды, и фирма получает возможность быстрее реализовывать инновационные идеи и оперативно адаптировать их в соответствии с внешними изменениями, что придает компании гибкость.

Представляет интерес опыт зарубежных компаний в части организации интрапренерства на групповом уровне. В рамках компании «IBM» (США) разработана концепция независимых подразделений, согласно которой каждое звено компании рассматривается как отдельная организация, не взаимодействующая ни с одним из отделов корпорации, не подчиняющаяся ее общему планированию и не контролируемая ею, способная сама принимать совершенно независимые решения относительно производства и продаж.

Компания «Thermo Electron Corporation» (США) создает новые венчурные фирмы в рамках компании (спинауты) с целью быстрой коммерциализации изобретений, сделанных исследователями корпорации. «Thermo Electron» создала 23 новые венчурные фирмы и благодаря этому увеличила свой объем продаж в 20 раз.

Руководство компании «Омрон» (Япония) ставит главной целью стимулирование духа предпринимательства в создаваемых малых и средних предприятиях, действующих в рамках большой компании. Внутренним предприятиям компании предоставлено право самостоятельно заниматься краткосрочным планированием, усовершенствованием уже созданных товаров и разработкой новых. В результате внутреннее подразделение приобретает статус независимой фирмы среднего размера со всеми обязанностями, правилами и мотивацией, что позволяет расширить деловую активность всех подразделений компании, совершенствовать организацию производства, обновлять выпускаемую продукцию, увеличивать объемы продаж и получать больше прибыли.

Что касается развития интрапренерства на стратегическом уровне, необходимо отметить, что в современной теории стратегического управления наибольшим авторитетом пользуется концепция динамических способностей фирмы, сформулированная Д.Дж Тисом, Г. Пизано и Э. Шуэном [3]. Она акцентирует внимание на постоянном поиске и создании новых комбинаций ресурсов и компетенций фирмы для поддержания конкурентных преимуществ.

В стратегическом плане современные компании озабочены проблемами освоения новых возможностей бизнеса. Для реализации новых бизнес-возможностей организации необходимо пересматривать концепцию бизнеса от понимания ключевых компетенций и целевой аудитории до способов взаимодействия с заинтересованными сторонами, что находит отражение в трансформации бизнес-модели компании.

По мнению Г.В. Широковой, В.А. Сарычева, Е.Ю. Благова, А.В. Куликова [4], внесение элементов проектной организации в существующую организационную структуру позволяет компаниям создавать более гибкие бизнес-модели. При этом в качестве целевых переменных рассматриваются предлагаемая потребителям ценность и сам целевой рынок, которые могут свободно расширяться, а в качестве содержательных переменных рассматриваются организационные ресурсы, которые достаточно просто объединяются в новые комбинации для реализации новых задач. Создание новых бизнесов существующей фирмой является новым приложением имеющихся организационных способностей.

Бизнес-модель организации представляет собой связующее звено между выявленными возможностями во внешней среде и ключевыми компетенциями, сконфигурированными внутри фирмы. По нашему мнению, изменение бизнес-модели организации может происходить двумя путями — сверху вниз и снизу вверх. Первый путь предполагает, что на

стратегическом уровне определяются направления развития корпорации и необходимые изменения, а затем на индивидуальном и групповом уровне разрабатываются и реализуются конкретные проекты в заданных направлениях. Второй путь предполагает, что на индивидуальном и групповом уровне разрабатываются инновации, которые впоследствии меняют бизнес-модель организации.

Бизнес-модель следует рассматривать как архитектуру бизнеса, раскрывающую процессы создания и присвоения ценности. При этом необходимо учитывать влияние роста организации на процесс создания и присвоения ценности. Особого внимания при этом заслуживает выбор формы роста и источников финансирования роста организации.

В рамках выбора формы роста определяется, будет ли фирма развиваться исключительно на собственной основе или через определенное взаимодействие с партнерами, выраженное в форме франчайзинга, стратегического альянса и т.д. Выбор источников финансирования предполагает определение эффективного соотношения между собственными и заемными средствами организации, а также решение проблем нехватки инвестиций для заданного уровня роста.

Выбор формы открытия нового подразделения организации и способов финансирования роста может оказать существенное влияние и на структуру затрат организации, и на источники доходов.

Результатом внедрения интрапренерства в организации, по нашему мнению, может стать:

- развитие организации путем изменения ее бизнес-модели (сочетание традиционных и нетрадиционных для компании производств);
- изменение рыночной позиции организации (рост или сохранение доли рынка традиционных товаров, наращивание доли рынка новых товаров);
- повышение конкурентоспособности за счет постоянного внедрения продуктовых, технологических и организационно-управленческих нововведений;
- повышение эффективности, в том числе:
 - увеличение прибыли за счет повышения объемов сбыта продукции при поддержании сложившегося на рынке уровня цен на нее,
 - увеличение темпов роста организации при нахождении необходимых источников финансирования (собственных и заемных средств),
 - избежание нисходящей траектории жизненного цикла товаров в связи с постоянным внедрением нововведений.

Список использованной литературы

1. Иклан А. Intra Enterprise / А. Иклан. URL: <http://md-management.ru/articles/html/article/32744.html>.
2. Минцберг Г. Стратегический процесс: пер. с англ. / Г. Минцберг, Дж.Б. Куин, С. Гошал. — СПб.: Питер, 2002. — 512 с.
3. Тис Д.Дж. Динамические способности фирмы и стратегическое управление / Д.Дж. Тис, Г. Пизано, Э. Шуэн // Вестник Санкт-Петербургского университета. — 2003. — Сер. 8, вып. 4. — С. 133–185.
4. Широкова Г.В. Внутрифирменное предпринимательство: подходы к исследованию феномена / Г.В. Широкова, В.А. Сарычева, Е.Ю. Благов, А.В. Куликов // Вестник Санкт-Петербургского университета. — 2009. — Сер. 8, вып. 1. — С. 3–32.
5. Kanter R.M. The Change Masters / R.M. Kanter. — N.Y.: Simon and Schuster, 1984. — 432 p.
6. Pinchot G. Intrapreneuring / G. Pinchot. — N.Y.: Harper & Row, 1985.

Referenses

1. Iklan A. Intra Enterprise / A. Iklan. URL: <http://md-management.ru/articles/html/article32744.html>.
2. Mintsberg G. Strategicheskii protsess: per. s angl. / G. Mintsberg, Dzh.B. Kuin, S. Goshal. — SPb.: Piter, 2002. — 512 s.
3. Tis D.Dzh. Dinamicheskie sposobnosti firmy i strategicheskoe upravlenie / D.Dzh. Tis, G. Pizano, E. Shuen // Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. — 2003. — Ser. 8, vyp. 4. — S. 133-185.
4. Shirokova G.V. Vnutrifirmennoe predprinimatel'stvo: podkhody k issledovaniyu fenomena / G.V. Shirokova, V.A. Sarycheva, E.Yu. Blagov, A.V. Kulikov // Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. — 2009. — Ser. 8, vyp. 1. — S. 3-32.
5. Kanter R.M. The Change Masters / R.M. Kanter. — N.Y.: Simon and Schuster, 1984. — 432 p.
6. Pinchot G. Intrapreneuring / G. Pinchot. — N.Y.: Harper & Row, 1985.

Информация об авторе

Чистякова Ольга Владимировна — кандидат экономических наук, доцент, кафедра экономики предприятий и предпринимательской деятельности, Байкальский государственный университет экономики и права, г. Иркутск, e-mail: chistyakovaov@mail.ru.

Author

Chistyakova Olga Vladimirovna — PhD in Economics, Associate Professor, Chair of Enterprise Economy and Entrepreneurship, Baikal State University of Economics and Law, Irkutsk, e-mail: chistyakovaov@mail.ru.