

## ОБЩИЙ И СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

*Г. В. Широкова, В. А. Сарычева, Е. Ю. Благов, А. В. Куликов*

### **ВНУТРИФИРМЕННОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО: ПОДХОДЫ К ИССЛЕДОВАНИЮ ФЕНОМЕНА**

В статье представлены результаты первого этапа исследовательского проекта, посвященного изучению внутрифирменного предпринимательства в российских компаниях. Проведен анализ проблемного поля исследований феномена внутрифирменного предпринимательства в рамках существующих компаний и сформулированы предварительные гипотезы для обсуждения и дальнейшей эмпирической проверки. Демонстрируются результаты исследования, проведенного в Санкт-петербургских компаниях Digital Design и «Любимый край», в ходе которого был апробирован инструментарий для аудита внутрифирменного предпринимательства.

*Ключевые слова:* внутрифирменное предпринимательство, аудит, российская практика, бизнес-модели.

#### **ВВЕДЕНИЕ**

Внутрифирменное предпринимательство (интрапренерство) как организационный феномен в настоящее время представляет интерес и для академического сообщества, и для бизнес-среды. Это связано прежде всего с фундаментальной трансформацией внешнего окружения бизнеса, которое характеризуется высокой степенью изменчивости и неопределенности. В результате компании ищут новые способы достижения устойчивой конкурентоспособности и стратегической гибкости за счет выделения ресурсов на исследования и разработки, развитие альтернативных бизнес-проектов, стимулирования предпринимательского поведения сотрудников. Традиционная концепция предпринимательства строится вокруг вопросов извлечения шумпетерианских рент индивидами, берущими на себя риск реализации рыночных возможностей за счет гибкого поведения в условиях неопределенности. По мнению исследователей, субъектами предпринимательского

управления могут быть как самостоятельные индивиды, так и крупные организации [Шумпетер, 1982; Друкер, 1992], а перенесение концепции традиционного предпринимательства в контекст функционирования фирмы является перспективной исследовательской задачей.

Выступая в качестве относительно молодой области исследований (первые работы по проблематике предпринимательства в рамках существующих компаний стали появляться в конце 1970-х — начале 1980-х гг.), внутрифирменное предпринимательство формирует привлекательное исследовательское поле с немалым количеством «белых пятен». Феномен внутрифирменного предпринимательства вызывает интерес представителей различных управленческих дисциплин, что обуславливает сосуществование большого числа подходов к его определению и изучению (состояние научного знания в этой предметной области на сегодняшний день слабо структурировано).

В данной работе, которая носит поисковый характер, представлены результаты анализа подходов к исследованию феномена внутрифирменного предпринимательства. В статье решаются задачи систематизации проблемного поля концепции, конкретизации объекта и логики исследования, поиска перспективных исследовательских подходов, а также формулирования предварительных гипотез. Феномен внутрифирменного предпринимательства рассматривается в работе в двух аспектах: с точки зрения как предпосылок, которые оказывают влияние на его появление и развитие в компании, так и механизма его воздействия на результаты деятельности фирмы. В работе делается предположение о перспективном подходе к анализу феномена внутрифирменного предпринимательства на основе выделения трех уровней анализа, соответствующих индивидуально-личностному, групповому (проектному) и стратегическому уровням организационного поведения. Для проверки исследовательского потенциала данного подхода был проведен аудит внутрифирменного предпринимательства в двух российских компаниях с использованием адаптированного инструментария. Работа завершается выводами относительно направлений и методов дальнейших исследований.

#### **ПРОБЛЕМНОЕ ПОЛЕ КОНЦЕПЦИИ ВНУТРИФИРМЕННОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА**

Термин «интрапренерство» (intrapreneurship, сокр. от intra-corporate entrepreneurship) впервые появился в статье британского автора Нормана Макраи, опубликованной в 1976 г. в журнале *The Economist* [Macrae, 1976]. Н. Макраи, которого считают одним из лучших специалистов по прогнозированию экономических и социальных явлений в мире, указывал на признаки «надвигающейся предпринимательской революции» и

предлагал компаниям активно использовать идеи предпринимательства в качестве принципов функционирования: например, вместо заработной платы отдельным сотрудникам выплачивать вознаграждение небольшим группам, которые, конкурируя между собой, представляют внутренним клиентам свои услуги. Эти идеи были развиты и популяризированы в середине 1980-х гг. Гиффордом Пиншо и Розабет М. Кантер. Так, Г. Пиншо [Pinchot, 1985] исследовал механизмы развития новых идей и поддержания предпринимательской атмосферы в организации, обращая внимание на организационные механизмы, стимулирующие интрапренерство, и комплекс личностных характеристик сотрудников. Р. М. Кантер [Kanter, 1984] также использовала поведенческий подход в анализе феномена внутрифирменного предпринимательства, определяя последнее как механизм, посредством которого «компании стимулируют инновационную и предпринимательскую деятельность и проявление инициативы своих сотрудников».

Систематизация проблемного поля внутрифирменного предпринимательства представляется одной из первых задач разведывательной стадии исследования. Эта задача по крайней мере дважды решалась на уровне статей академических журналов. Первая попытка была предпринята редакцией ведущего мирового научного издания, посвященного вопросам стратегического управления, — *Strategic Management Journal*. В 1990 г. вышел специальный летний выпуск журнала с обзором текущего состояния теоретических исследований и эмпирических результатов, полученных в области внутрифирменного предпринимательства (*corporate entrepreneurship*). Во вступительной статье редакторы обозначили два ключевых направления развития концепции, таких как: 1) рождение новых бизнесов внутри существующих организаций (внутренние инновации и венчуры) и 2) трансформация организации через обновление ключевых предпосылок и идей, на которых она построена (стратегическое обновление) [Guth, Ginsberg, 1990, p. 5]. По мнению редакторов, хотя на тот момент исследовательский интерес был сосредоточен вокруг первого из указанных направлений, ожидался рост внимания к аспектам стратегического обновления фирмы.

Спустя 5 лет в весеннем выпуске журнала *Entrepreneurship: Theory & Practice* были представлены эмпирические исследования по различным проблемам предпринимательства на уровне фирмы (*firm-level entrepreneurship*). Во вступительной статье редакторы обращали внимание на то, что к подготовке данного выпуска специально привлекались авторы, обычно не направляющие свои работы в журналы по предпринимательству. Тем самым обозначалась задача выделения новой проблемной области исследований феномена предпринимательства, синтетической по своей природе. В дан-

ном номере журнала обсуждались вопросы определения объекта (фирмы с предпринимательским управлением) и методологии исследования.

Ниже представлена авторская попытка выделения ряда проблемных областей, в рамках которых исследуются вопросы внутрифирменного предпринимательства. Предлагаемое разделение проблемного поля не является строгим, а представляет собой скорее укрупненную систематизацию ряда идей, развиваемых в управленческой науке в последние десятилетия. Выделение проблемных областей сочетается с описанием различных форм внутрифирменного предпринимательства. Раздел завершается конкретизацией предмета исследования и авторским определением обсуждаемого феномена.

**Сохранение и развитие конкурентоспособности крупных фирм.** Исторически интерес к проблемам внутрифирменного предпринимательства стал проявляться с середины 1960-х гг. В США в этот период происходила трансформация экономики из «управленческой» в «предпринимательскую», что прежде всего выражалось в активном росте малого бизнеса. Растущие компании, по мнению П. Дракера, объединяло использование «новой технологии», которая состояла в предпринимательском управлении [Друкер, 1992, с. 21]. Для менеджеров американских корпораций предпринимательский бум явился примером гибкости и новаторства, приводивших к успеху в конкурентной борьбе. Модель предпринимательства на открытом рынке, реализуемая в рамках компании, являлась тем самым социальным изобретением, в котором нуждались и наемные сотрудники американских корпораций, и сами корпорации. Именно желание реализовать внутри крупного бизнеса преимущества, традиционно ассоциирующиеся с малыми организационными формами (такими как рост, гибкость, инновационность), привели к рождению концепции корпоративного (внутрифирменного) предпринимательства [Stevenson, Jarillo, 1990]. Таким образом, первые идеи о привнесении предпринимательских механизмов в существующие компании стали ответом на вопрос о сохранении и развитии конкурентоспособности крупных фирм.

Исследователи предлагают различные способы преодоления проблемы инертности иерархических структур, утраты гибкости и неэффективной адаптации к изменяющимся условиям среды. Так, по мнению Г. Пиншо, к структурным и процедурным решениям относится создание внутрифирменной системы контрактов на оказание отдельных работ и услуг (так называемый внутрифирменный сорсинг) [Pinchot, 2001]. Значительная часть предложений Г. Пиншо касается развития предпринимательского духа, команд и лидеров, ориентированных на новаторство в своей деятельности. Стоит отметить, что вопрос конкурентоспособности инноваций, создаваемых в исследовательских подразделениях корпораций, и тех, что являются результатом творческих

идей, возникающих в небольших фирмах, был подробно исследован и на уровне стратегии фирмы (см., напр.: [Кристенсен, 2004]).

Применение идеи предпринимательства для решения вопроса об эффективности компании (в том числе зрелой) осуществляется и авторами работ о жизненном цикле организации. Эти исследователи активно обсуждают проблемы трансформации предпринимательской фирмы в фирму с многочисленными рутинами и формализованными процессами, а также необходимости поддержания предпринимательской функции не только на стадиях роста, но и на этапе зрелости для обновления продуктов, компетенций, бизнес-модели в целом. Особенно интересной представляется концепция управленческих ориентаций, доминирующих на различных этапах жизненного цикла организации, предложенная И. Адизесом [Адизес, 2007]. По его мнению, предпринимательская ориентация менеджмента, обеспечивающая адаптацию к изменениям и осуществление новаторских действий, не только является условием успешного рождения бизнеса, но и увеличивает шансы компании на продление стабильного «расцвета» и избежание нисходящей траектории цикла за счет различного рода инноваций.

Обращение исследователей к нижнему уровню организационного поведения — личности сотрудника (И. Адизес) или индивидуальному рабочему месту (Г. Пиншо) позволяет выделить соответствующие перспективные объекты анализа в изучении проблем внутрифирменного предпринимательства. Определенная совокупность характеристик и компетенций сотрудников или условия, создаваемые компанией на отдельном рабочем месте, могут иметь значительное влияние на интенсивность предпринимательских процессов внутри нее.

Итак, синтез проблематики предпринимательства и конкурентоспособности компании определяет обширную область исследований организаций. В рамках этого направления анализу подвергаются как корпоративные стратегии в целом, так и функциональные политики (например, в области инноваций или управления персоналом). Внимание исследователей обращено как на организационные факторы, способствующие распространению предпринимательской культуры в компании, так и на индивидуально-личностные особенности интрапренеров.

**Поиск новых способов создания ценности через бизнес-модели.** Современные компании озабочены проблемами освоения новых бизнес-возможностей. Так, многие фирмы, работающие в высокотехнологичных отраслях, для победы в конкурентной борьбе, ключевыми параметрами которой становятся инновационность и скорость реализации идей, вынуждены повышать интенсивность своих исследовательских процессов, предоставлять автономию новаторам, выводить молодые проекты за рамки существующей

структуры. Еще одной тенденцией современного бизнеса является трансформация отраслей<sup>1</sup>, причем последняя нередко выступает результатом проактивной, творческой роли компаний. Для реализации новых бизнес-возможностей менеджеры полностью пересматривают концепцию бизнеса (от понимания ключевых компетенций и целевой аудитории до способов взаимодействия с заинтересованными сторонами).

Описанные тенденции имеют общий результирующий эффект, который заключается в трансформации бизнес-модели отдельной компании. Бизнес-модель — это сочетание ключевых стратегических выборов фирмы, таких как: предлагаемая потребителям ценность (value proposition), технологии основных бизнес-процессов, целевые сегменты рынка, структура создания ценности и структура затрат [Chesbrough, Rosenbloom, 2002]. Связь внутрифирменного предпринимательства и бизнес-моделей можно рассмотреть в двух аспектах: изменение организационной структуры и собственно изменение бизнес-модели. Изменение организационной структуры фирмы связано с феноменом корпоративных венчуров (corporate ventures) — выделением отдельных структурных подразделений или созданием самостоятельных бизнесов для реализации инновационных проектов. С точки зрения стратегического управления создание новых бизнесов существующей фирмой является новым применением имеющихся организационных способностей, формой развития комплементарных активов и создания единых технологических «платформ». Реализация идеи корпоративного венчура часто связана с формированием дополнительного элемента организационной структуры, в рамках которого инновационные проекты развиваются от идеи до автономного функционирования (spin-off). Внесение элементов проектной организации работы в существующую организационную структуру позволяет компаниям создавать более гибкие бизнес-модели, в которых целевые переменные (предлагаемая потребителям ценность и сам целевой рынок) могут свободно расширяться, а содержательные переменные (все организационные ресурсы) достаточно просто объединяются в новые комбинации для реализации новых задач. Трансформация бизнес-модели через создание новых направлений деятельности является одним из самых очевидных индикаторов внутрифирменного предпринимательства [Zahra, 1991; 1993].

Ярким примером использования инновационных проектов как формы, в рамках которой зарождаются и получают развитие новые направления бизнеса, является система внутрифирменного предпринимательства

---

<sup>1</sup> Речь шла прежде всего о росте числа рабочих мест в небольших (предпринимательских) компаниях, о тенденции к сокращению иерархических уровней и числа сотрудников в крупных корпорациях начиная с середины 1960-х гг.

одного из ведущих IT-интеграторов России — компании Digital Design, представляющей комплексные услуги по оптимизации бизнес-процессов средствами информационных технологий<sup>2</sup>. Здесь для развития собственной инновационной идеи сотрудник может создать команду, деятельность которой сопровождается экспертом-куратором. Члены команды готовят презентацию своей концепции (используя определенные инструменты для анализа и развития идей) и в случае одобрения экспертным советом получают финансирование на инкубационный период. Финальным этапом является защита бизнес-плана перед советом директоров и официальное утверждение проекта в виде нового бизнес-направления или самостоятельного бизнеса.

Поскольку в практике бизнеса внутрифирменное предпринимательство, как было продемонстрировано выше, часто связано с проектной организацией деятельности, представляется, что исследование различных аспектов внутрифирменного предпринимательства на групповом (проектном) уровне организационного поведения может быть перспективным. Этот средний уровень организационного поведения является «точкой приложения» многочисленных факторов, создающих благоприятную среду для развития инноваций.

Переходя от среднего к высшему уровню организационного поведения, который соответствует стратегическому поведению компании, можно увидеть, что для некоторых компаний внутрифирменное предпринимательство является механизмом, посредством которого происходит трансформация бизнес-модели в целом. В таком случае объектом воздействия предпринимательской энергии, тем самым материалом, из которого создаются новые комбинации, выступают разнообразные элементы существующей бизнес-модели, за счет чего обеспечивается гибкость ее элементов. Примером компании, реализующей принципы предпринимательства в отношении собственной бизнес-модели, выступает сеть книжных магазинов «Буквоед»<sup>3</sup>, пятая в России розничная книготорговая сеть по объему книгооборота. С 2005 г., после занятия устойчивой позиции на рынке Санкт-Петербурга, «Буквоед» стал превращаться в компанию, которая меняет привычные

---

<sup>2</sup> Среди основных тенденций можно назвать: широкое распространение сетевых форм организации бизнеса (что особенно заметно, например, в розничной торговле); сращивание рынков (зачастую на основе информационно-коммуникационных технологий: например, Apple превратилась из производителя компьютеров и программного обеспечения в глобальный супермаркет сервисов в области развлечений); создание новых ниш на основе уникального предложения ценности клиентам (например, малобюджетные авиалинии).

<sup>3</sup> Более подробная информация о компании представлена в разделе «Аудит внутрифирменного предпринимательства».



представления потребителей о формате книжного магазина. Прежде всего изменилось понимание рынка, на котором работает компания: «Буквоед» является не просто местом, где можно выбрать книгу из широкого ассортимента, а представляет собой эмоционально-интеллектуальное пространство, удовлетворяющее различные потребности посетителей. Став проводником между производителем интеллектуальных продуктов и потребителем, компании пришлось расширить набор ключевых компетенций. Стандартная для книжной сети компетенция управления книжными потоками превратилась в управление более дифференцированным продуктовым ассортиментом, а также дополнилась компетенцией в управлении культурными мероприятиями. В итоге «Буквоед» полностью соответствует определению инновационной компании в условиях конкуренции бизнес-моделей, а не продуктов. Для того чтобы быть лидером и задавать правила игры и отраслевые стандарты (кстати, сами границы отрасли расширяются благодаря предпринимательским действиям компании), раз в три-четыре года в компании пересматривается образ бизнеса, который хотят создать владельцы. Таким образом, внутрифирменное предпринимательство в «Буквоеде» связано с трансформацией бизнес-модели. Эта взаимосвязь динамического характера обеспечивает устойчивость конкурентных преимуществ компании за счет проактивного поиска новых способов создания ценности.

**Стратегическое управление и теория фирмы.** Современные концепции стратегического управления и различные аспекты экономической теории (в частности, теория фирмы) все больше уделяют внимания вопросам, связанным с предпринимательством. Прежде всего это обусловлено принятием парадигмы австрийской экономической школы о «рыночном процессе» и «динамической конкуренции» как наиболее соответствующей современным условиям внешней среды<sup>4</sup>. В трактовке Ф. Хайека [Хайек, 1989], И. Кирцнера [Кирцнер, 2001] и других представителей австрийской экономической школы непрекращающийся поток информации и знаний обеспечивает образование неравновесных состояний рынка, что создает новые возможности для извлечения прибыли. Поскольку рынкам присуща высокая степень изменчивости и неопределенности, конкурентные преимущества не могут рассматриваться как постоянные. Скорее успешный путь в изменчивой среде означает серию временных преимуществ [Eisenhardt, Martin, 2000], приносящих компании шумпетерианские ренты на основе инноваций [Шумпетер, 1982]. Ярким императивом в отношении целей фирмы является формулировка Р. Рамелта, по мнению которого основой стратегии выступает «получение прибыли посредством корпоративного предпринимательства» [Rumelt, 1984]. Его идея о том, что стабильность и

---

<sup>4</sup> Данный пример основан на материале [Гринфельд, 2008].



прибыльность фирмы фундаментальным образом зависят от предпринимательской деятельности, особенно ярко проявляется в том, что в качестве рутинного (а значит, базового) компонента формулирования стратегии он называет непрекращающийся поиск способов новых применений уникальных ресурсов фирмы [Rumelt, 1984].

Предпринимательское управление является сегодня не нормативным призывом, а позитивной программой управленческих дисциплин и прежде всего стратегического менеджмента, теории которого с 1990-х гг. обсуждают изменение способов обеспечения устойчивости конкурентных преимуществ компании. Аллокативное предпринимательство и связанные с ним генерирование рикардских рент и достижение статической эффективности уступают место креативному предпринимательству, которое решает задачу достижения динамической эффективности за счет постоянного поиска новых комбинаций ресурсов и присвоения шумпетерианских рент [Катькало, 2006]. Предпринимательское управление становится ключевым механизмом поддержания организационной способности к постоянному обновлению, а значит, обеспечивает долгосрочную конкурентоспособность фирмы.

Механизм внутрифирменного предпринимательства, по сути лежащий в основе концепции динамической конкуренции, является: 1) способом обновления конкурентных преимуществ в условиях изменчивости и неопределенности; 2) способом связывания рыночных возможностей с ограниченными организационными ресурсами. Обе посылки обсуждаются в рамках исследования организационных способностей, лежащих в основе стратегического обновления фирмы. Примерами таких способностей, направленных на трансформацию существующих и создание новых организационных элементов, являются способность к изменениям (*organizational change capability*) [Андреева, Чайка, 2006; Oxtoby, McGuinness, Morgan, 2002], комбинационные способности (*combinative capabilities*) [Kogut, Zander, 1992], архитектурные компетенции (*architectural competence*) [Henderson, Cockburn, 1994]. В современной теории стратегического управления наибольшим авторитетом пользуется концепция динамических способностей фирмы как аналитическая рамка для интерпретации и анализа предпринимательских действий компании на стратегическом уровне. Сформулированная на основе анализа «инновационной фирмы в мире шумпетерианской конкуренции» [Teese, Pisano, Shuen, 1997, p. 515] концепция динамических способностей акцентирует внимание на постоянном поиске и создании новых комбинаций ресурсов и компетенций фирмы для поддержания конкурентных преимуществ. В основе динамических способностей лежат поисковые/исследовательские (*search*) рутины [Zollo, Winter, 2002, p. 341], которые обеспечивают проактивность и креативность стратегического процесса.

Важно отметить, что идеи предпринимательства встраиваются в современные концепции стратегий и теорию фирмы и на индивидуально-личностном уровне анализа. На роль предпринимательской функции менеджмента обращала внимание Э. Пенроуз, которая рассматривала рост фирмы через анализ динамического процесса взаимодействия менеджмента и ресурсов. По мнению Э. Пенроуз, реализация внутри фирмы предпринимательской функции является стратегической детерминантой ее роста [Penrose, 1995, p. 35]. Обращение к таким очевидно предпринимательским характеристикам менеджеров и лидеров характерно и для современной дискуссии по проблематике стратегического управления (см., напр.: [Бухвалов, 2004; Amit, Schoemaker, 1993; Helfat et al., 2007; Teece, 2007]). Данные аргументы также позволяют говорить о том, что индивидуально-личностный уровень анализа является перспективным для исследования феномена внутрифирменного предпринимательства.

Итак, после обсуждения ключевых исследовательских вопросов в рамках концепции внутрифирменного предпринимательства представляется возможным конкретизировать данный феномен посредством применения ряда авторских определений (табл. 1). Внутрифирменное предпринимательство являет собой осуществляемую в рамках фирмы деятельность по поиску и реализации новых бизнес-возможностей. Субъектами этой деятельности могут выступать как индивиды, так и группы (отделы и проектные команды). Компанию, развивающую внутрифирменное предпринимательство, можно назвать предпринимательской в том смысле, что она: 1) демонстрирует проактивное рыночное поведение; 2) конкурирует на основе инноваций; 3) ориентирована на самообновление. Принципы построения такой компании можно противопоставить принципам традиционного управления в соответствии с классическими теориями менеджмента, которые ориентированы на предсказуемые, стабильные результаты, соблюдение строгих процедур и политик, избегание неопределенности и реактивное по отношению к внешней среде поведение. Предпринимательские организации, наоборот, поддерживают культуру открытости и толерантности к риску, допускают значительную гибкость в отношении внутренних процессов, ориентированы на реализацию опережающих конкурентных действий<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Интересно, что для описания новых принципов функционирования конкурентной экономики используется термин «предпринимательский управленческий капитализм» (entrepreneurial managerial capitalism) [Teece, 2007, p. 1346]. Он обозначает, что деятельность как мелких, так и крупных фирм основана на распознавании тенденций, размещении и создании новых комбинаций ресурсов для их реализации, трансформации внутреннего организационного механизма для соответствия нововведениям.

Таблица 1

### Основные определения внутрифирменного предпринимательства

Основные определения	Характеристики
Внутрифирменное предпринимательство	Осуществляемая в рамках фирмы деятельность по поиску и реализации новых бизнес-возможностей (субъекты: индивиды, отделы, проектные команды)
Предпринимательская организация	Организация, которая демонстрирует проактивное рыночное поведение, конкурирует на основе инноваций, ориентирована на самообновление
Предпринимательское управление	Управление в соответствии с принципами предпринимательства (гибкость организационной структуры, процессов, процедур; культура открытости и поиска нового; толерантность к риску и т. п.)

#### ПРЕДПОСЫЛКИ ВОЗНИКНОВЕНИЯ ВНУТРИФИРМЕННОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В КОМПАНИИ

Как отмечалось, анализ феномена внутрифирменного предпринимательства на трех уровнях организационного поведения — индивидуально-личностном (личность отдельного сотрудника), групповом (групповое взаимодействие при реализации отдельного инновационного проекта) и стратегическом (организация в целом) — является перспективным исследовательским подходом. Соответственно, в данном разделе будут рассмотрены предпосылки возникновения внутрифирменного предпринимательства в контексте всех трех уровней организационного поведения. На основании предпосылок выдвигаются гипотезы для дальнейших исследований.

**Индивидуально-личностный уровень анализа.** В современной литературе выделяется несколько личностных факторов в качестве предпосылок к предпринимательской деятельности. В первую очередь наиболее часто упоминается такая черта, как склонность к риску, актуальность которой признается большинством авторов, исследующих внутрифирменное предпринимательство (см., напр.: [Pinchot, 1985; Amo, Kolvereid, 2005; Menzel, Aaltio, Ulijn, 2007]). Это объясняется тем, что, во-первых, предпринимательская деятельность предполагает повышенную материальную ответственность осуществляющих эту деятельность субъектов в сравнении с наемным трудом, а во-вторых, предпринимательской деятельности часто сопутствует как количественная, так и качественная неопределенность результатов этой деятельности [March, 1991]. Среди разработанных различными исследователями шкал измерения склонности к риску, представляющих для нас потенциальный интерес, можно выделить прежде всего

шкалы Д. Канемана и А. Тверски [Kahneman, Tversky, 1979], а также непосредственно связывающий склонность к риску с предпринимательской активностью опросник Г. Пиншо [Pinchot, 1985]. Кроме того, представляется перспективным и использование идеи Дж. Марча о возможности математической формализации научения через исследовательскую деятельность либо через эксплуатацию имеющихся приемов [March, 1991]. Соответственно, можно выдвинуть следующую гипотезу:

*Гипотеза 1.* Склонность сотрудников организации к риску положительно коррелирует с проявляемой ими предпринимательской активностью.

Помимо общих психологических особенностей сотрудников, ряд исследователей также обращает внимание и на совокупность их конкретных навыков. Так, некоторые авторы [Kanter, 1984; Åmo, Kolvereid, 2005] рассматривают в качестве важной детерминанты предпринимательской активности сотрудников степень «специфичности» их компетенций, т. е. жесткой привязки компетенций к выполнению каких-либо конкретных, относительно узкоспециализированных задач. Представляется, что жестко определенные должностные обязанности и профиль должности могут являться ограничением для предпринимательской активности на индивидуально-личностном уровне по ряду причин. Во-первых, формализация сокращает возможность экспериментирования и уменьшает шансы на появление нестандартных решений и идей на отдельном рабочем месте. Во-вторых, если компетенции являются жестко привязанными к каким-либо конкретным задачам, то их относительно тяжело использовать для решения каких-либо отличающихся, новых задач. Поэтому возможна формулировка такой гипотезы:

*Гипотеза 2.* Четкая определенность компетенций/должностных обязанностей сотрудников отрицательно коррелирует с проявляемой ими предпринимательской активностью.

Со степенью регламентации деятельности на уровне отдельного рабочего места связан такой параметр, как наличие у сотрудников свободного времени для поисковой деятельности. С этим параметром связана еще одна гипотеза:

*Гипотеза 3.* Наличие у работников свободного времени для реализации самостоятельных проектов положительно коррелирует с проявляемой сотрудниками предпринимательской активностью.

**Групповой (проектный) уровень анализа.** Важную роль в феномене предпринимательства играет социальный фактор — наличие сети контактов и возможность разностороннего взаимодействия как потенциальные источники новых идей и ресурсов для их реализации. На групповом уровне организационного поведения особую роль играет межфункциональное вза-

имодействие, обеспечивающее проблемно-ориентированный поиск решений на основе гетерогенных представлений, подходов, убеждений. В связи с этим можно выдвинуть следующее предположение:

*Гипотеза 4.* Частота использования в организации межфункциональных команд положительно коррелирует с проявляемой сотрудниками предпринимательской активностью.

**Стратегический (организационный) уровень анализа.** Помимо группового (проектного) уровня анализа, качество социального взаимодействия в компании можно оценить на общеорганизационном уровне на основании характеристик горизонтальных связей, которые могут оказывать влияние на уровень предпринимательской активности [Tortoriello, 2006]. В этой связи возникает предположение:

*Гипотеза 5.* Интенсивность горизонтальных связей в организации положительно влияет на проявляемую сотрудниками предпринимательскую активность.

Степень специфичности компетенций сотрудников, обсуждаемая выше, зависит также и от целенаправленных действий организации. Так, перспективно-ориентированная политика обучения в компании (направленная не только на устранение несоответствий между требованиями должности, но и на «опережающее» развитие компетенций) позволяет компании поддерживать исследовательскую информационную культуру, готовую к решению нестандартных, предпринимательских задач [Солтицкая, 2005]. Из всех возможных содержательных направлений перспективно-ориентированного обучения особый интерес в контексте обсуждения внутрифирменного предпринимательства представляет неспецифическое обучение, направленное на повышение гибкости организации и стимулирование инновационной активности [Weick, 1998; Андреева, Чайка, 2006; Menzel, Aaltio, Ulijn, 2007]. В связи с этим выдвигаем следующую гипотезу:

*Гипотеза 6.* Наличие в компании неспецифического обучения сотрудников положительно коррелирует с проявляемой ими предпринимательской активностью.

При обсуждении феномена предпринимательства внутри компании важным вопросом является доступность организационных ресурсов для реализации инновационных проектов [Klein, Specht, 2002]. Так, в качестве отдельного элемента некоторыми исследователями выделяется предоставление сотрудникам свободного времени для занятия собственными разработками (обычно приводятся успешные примеры реализации подобной практики в компаниях Google и 3М (см., напр.: [Menzel, Aaltio, Ulijn 2007])). Подобные идеи восходят к поведенческой теории фирмы Р. Сайерта и Дж. Марча [Cyert, March, 1992], в которой рассматривалась стабилизирующая и адаптивная роль «организационного резерва» (organizational slack),

а также к идеям Э. Пенроуз о неиспользованных функциях организационных ресурсов как ключевых факторах роста фирмы [Penrose, 1995]. Поэтому можно сделать еще одно предположение:

*Гипотеза 7.* Наличие в организации свободных ресурсов, которые могут быть предоставлены сотрудникам для реализации отдельных проектов, положительно коррелирует с проявляемой сотрудниками предпринимательской активностью.

Итак, выше представлены гипотезы относительно предпосылок появления и развития внутрифирменного предпринимательства. Гипотезы сформулированы с учетом предлагаемых трех уровней анализа, таких как индивидуально-личностный, групповой (проектный) и стратегический (общеоорганизационный).

#### **ВЛИЯНИЕ ВНУТРИФИРМЕННОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА НА РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФИРМЫ**

В исследованиях по проблематике внутрифирменного предпринимательства обсуждается как прямое, так и опосредованное влияние этого феномена на экономические результаты деятельности фирмы. С одной стороны, ученые находят подтверждение тому, что фирмы с развитыми предпринимательскими инициативами демонстрируют более высокий уровень результативности [Morris, Lewis, Sexton, 1993]. Так была доказана большая прибыльность фирм с развитым предпринимательским потенциалом по сравнению с обычными фирмами [Bailey, 1992], а также отмечен более быстрый рост как характеристика, свойственная компаниям с внутренними предпринимательскими инициативами [Kramer, Venkataraman, 1993]. Внутрифирменное предпринимательство является важным фактором для молодых развивающихся фирм, конкурирующих с крупными устоявшимися компаниями, поскольку позволяет набрать необходимые темпы роста и достичь требуемого уровня конкурентоспособности [Antonic, Hisrich, 2001]. Таким образом, внутрифирменное предпринимательство способно улучшить результаты организационной деятельности, обычно выражающиеся в увеличении прибыли и росте фирмы [Covin, Slevin, 1991; Zahra, 1991; 1993; Zahra, Covin, 1995]. Внутрифирменное предпринимательство можно назвать фактором роста фирмы, так как если вновь созданное направление деятельности окажется успешным и начнет развиваться, то у компании увеличится доля рынка, вырастет штат сотрудников, улучшатся экономические показатели. В связи с этим можно сформулировать гипотезу:

*Гипотеза 8.* Внутрифирменное предпринимательство положительно влияет на показатели роста компании (доля рынка, количество сотрудников, финансовые показатели).

Более того, можно предположить, что компания, действующая на основе принципов внутрифирменного предпринимательства, будет расти быстрее, чем в среднем квалификация игроков внутри отрасли.

*Гипотеза 9.* Внутрифирменное предпринимательство позволяет компании расти темпами, опережающими среднеотраслевые показатели.

Вместе с тем внутрифирменное предпринимательство улучшает различные организационные процессы, которые, в свою очередь, влияют на экономические результаты деятельности фирмы. Прежде всего ученые обращают внимание на активизацию инновационной деятельности фирмы. Как отмечают исследователи, частота внедрения инноваций (продуктовых, процессных, технологических) зависит от наличия в компании элементов внутрифирменного предпринимательства [Cornwall, Hartman, 1988; Jennings, Young, 1990; Knight, 1997; Morris, Lewis, Sexton, 1992]. Существует много источников, указывающих на то, что повышение результативности осуществляется за счет разработки новых идей относительно продуктов и процессов компании [Pinchot, 1985; de Chambeau, Mackenzie, 1986; Ellis, Taylor, 1988]. Предпринимательские идеи становятся основой для развития новых направлений деятельности в рамках автономных организационных единиц за счет обновления портфеля продуктов/услуг фирмы, экспансии на новые рынки [Zahra, 1991; Stopford, Baden-Fuller, 1994]. В этом проявляется описанный выше структурный аспект взаимосвязи внутрифирменного предпринимательства и бизнес-модели фирмы.

Вероятно, многие идеи, возникающие у сотрудников компании, направлены на улучшение существующих организационных процессов, увеличение ее рыночной доли, улучшение характеристик продукта, снижение издержек, поиск путей выхода на смежные рынки. Новые продукты или технологии, разработанные в рамках внутрифирменного предпринимательства, будут либо относиться к основному бизнесу компании по принципу коспециализации, либо соответствовать существующей логике создания ценности (от поставок сырья до продажи потребителю). Таким образом, можно выдвинуть еще одну гипотезу.

*Гипотеза 10.* Вероятность того, что внутрифирменное предпринимательство осуществляется посредством инновационных проектов, дополняющих основной бизнес компании, будет выше вероятности осуществления внутрифирменного предпринимательства посредством диверсифицированных проектов.

Другой переменной, опосредующей влияние внутрифирменного предпринимательства на результаты деятельности компании, является скорость принятия управленческих решений. Более ранние, по сравнению с конкурентами, внедрение инноваций и принятие риска обеспечивают проактивность деятельности компании, которая составляет основу рыноч-



ного успеха в современных условиях динамизма и неопределенности внешней среды бизнеса. В контексте внутрифирменного предпринимательства отдельные лица (команды) в организации наделяются полномочиями и ответственностью за осуществление проекта. Автономность проекта совместно с централизацией принятия решений обеспечивают большую оперативность процессов за счет снижения транзакционных издержек. В результате в рамках проекта у компании сокращается время реакции на сигналы внешней среды, и фирма получает возможность быстрее реализовывать инновационные идеи и оперативнее адаптировать их в соответствии с внешними изменениями, что придает компании гибкость. Кроме того, внутрифирменное предпринимательство не заключается в жесткие рамки организационной структуры. Риск является негативным моментом в условиях централизации принятия решений, но этот риск не распределен, а время является в данном случае инструментом снижения риска. На основании приведенных аргументов можно выдвинуть следующую гипотезу:

*Гипотеза 11.* Наличие в компании внутрифирменного предпринимательства в долгосрочной перспективе увеличивает скорость принятия управленческих решений.

Также внутрифирменное предпринимательство является способом более эффективного использования ресурсов в сравнении с ситуацией традиционного управления, т. е. компания с развитым внутрифирменным предпринимательством имеет возможность достигать больших результатов, чем компания с традиционным управлением. Это заключение сделано на основе нескольких предположений:

- ♦ сотрудник (команда), наделенный статусом предпринимателя, берет на себя риск по реализации проекта, признавая изначально, что существующие возможности вполне могут находиться за пределами имеющихся на данный момент организационных ресурсов. Поэтому ему априори необходимо изыскивать ресурсы сверх тех, которыми он наделен, или использовать их более эффективно;
- ♦ такой сотрудник тратит больше ресурсов, чем получает от организации. В первую очередь это касается личных ресурсов: времени своего и подчиненных, усилий, индивидуальной выработки, спокойствия (из-за принятия на себя риска) и т. п.;
- ♦ имеющиеся ресурсы используются более производительнее: точно в срок, в том количестве и там, где они наиболее важны, чтобы исключить нежелательные потери. Этот пункт также связан с процессными инновациями (иногда для более эффективного использования ресурсов необходимо переизобрести процесс, их использующий).

Таким образом, для компании является более выгодным использовать внутрифирменное предпринимательство, так как можно достичь больших результатов при равных ресурсах или равных результатов при меньших ресурсах, потому что внутрифирменное предпринимательство совмещает в себе ответственность, риск, приверженность и большую эффективность. Сформулируем гипотезу:

*Гипотеза 12.* Наличие внутрифирменного предпринимательства повышает эффективность использования ресурсов организации.

Итак, в данном разделе представлены гипотезы относительно влияния внутрифирменного предпринимательства на результаты деятельности компании. Эти гипотезы направлены на проверку как прямой, так и опосредованной связи между данными переменными.

#### **АУДИТ ВНУТРИФИРМЕННОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА: АПРОБАЦИЯ ИНСТРУМЕНТАРИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ**

Представим результаты аудита внутрифирменного предпринимательства в двух российских компаниях. Основная цель проведения аудита состояла в том, чтобы проверить потенциал обозначенного выше исследовательского подхода: выделение трех уровней организационного поведения для анализа феномена внутрифирменного предпринимательства. Для реализации этой цели был адаптирован инструментарий аудита внутрифирменного предпринимательства (Entrepreneurial Health Audit), предложенный в [Ireland, Kuratko, Morris, 2006a; 2006b]. Он содержит анкеты по измерению интенсивности и климата внутрифирменного предпринимательства. Авторы данного инструментария предложили программу аудита внутрифирменного предпринимательства для диагностики способности организации к устойчивому инновационному поведению в целях повышения результативности и эффективности ее деятельности. По мнению авторов, оценка текущей интенсивности инновационного процесса и анализ организационных факторов, оказывающих влияние на инновационность компании, являются исходными шагами для разработки стратегии внутрифирменного предпринимательства и поддержания предпринимательского образа мысли (entrepreneurial mindset) как способа восприятия внешней среды компании и разработки и принятия решений для их реализации, особенно в условиях неопределенности, соответствующих быстрым и значимым изменениям внешней среды [Ireland, Kuratko, Morris, 2006a; 2006b].

Анкета для оценки интенсивности внутрифирменного предпринимательства включала в себя вопросы об абсолютном количестве новых продуктов, услуг и методов производства, внедренных компанией в течение последних двух лет, и об относительном значении этих цифр в сравнении

с инновационной деятельностью конкурентов. Также предлагалось оценить качество инноваций по степени их новизны для рынка.

Анкета для оценки климата внутрифирменного предпринимательства была разработана с учетом различных организационных факторов, способствующих инновационному поведению в компании. К таким факторам авторы исходного инструментария отнесли управленческую поддержку, автономность рабочего места, систему стимулирования (reinforcement), доступность времени, параметры организационной культуры и характер организационных барьеров.

Для решения исследовательских задач анализа феномена внутрифирменного предпринимательства на различных уровнях внутри фирмы вопросы исходных анкет были сгруппированы в три блока: стратегический уровень, уровень отдельного рабочего места и уровень инновационного проекта (см. Приложение). Подобное выделение различных уровней анализа позволило провести более качественное сравнение двух исследуемых компаний за счет измерения не прямого, а косвенного эффекта различных организационных параметров. Очевидно, что последние могут существенно различаться в компаниях и оказывать разное влияние на итоговые результаты инновационной деятельности. Добавление интегрального параметра (уровня организационного поведения) позволяет проводить сопоставимое поуровневое сравнение. На рис. 1 представлена модель анализа результатов исследования.

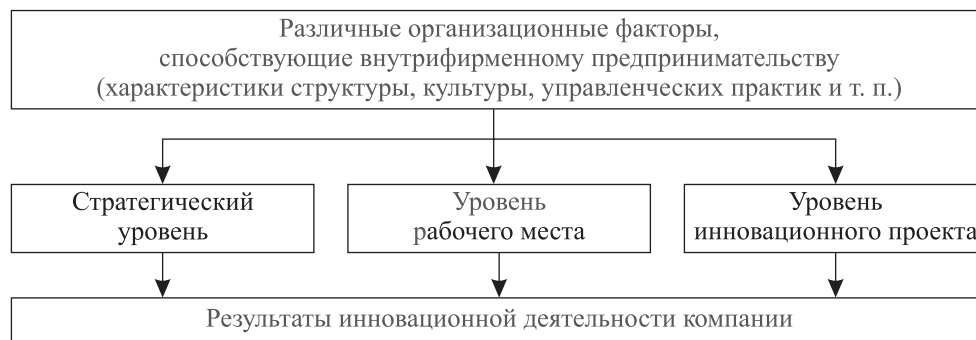


Рис. 1. Модель анализа результатов исследования

Обоснование выбора объектов исследования. Аудит внутрифирменного предпринимательства проводился в компаниях Digital Design и «Любимый край» по следующим причинам. Эти компании, во-первых, демонстрируют высокий уровень инновационной активности и используют различные механизмы внутрифирменного предпринимательства; во-вторых, они сопоставимы по размерам (численность персонала в компаниях составляет 400–500 че-

ловек); в-третьих, ими представлены различные отрасли, что интересно с точки зрения сравнительного анализа и оценки влияния отраслевого фактора. Ниже приведена краткая характеристика выбранных компаний.

ЗАО «Кондитерское объединение „Любимый край“» создано в 2000 г. и является единственным крупным предприятием в северо-западном регионе России, специализирующимся на производстве печенья и пряников. «Любимый край» — предприятие со 100%-ым российским частным капиталом — поставляет на рынок продукцию под торговыми марками «Штучки», «Посиделкино», «Оранжевое солнце». Это — пряники и печенье с натуральными наполнителями, являющиеся ноу-хау компании. Компания выступает лидером по производству овсяного печенья (более 10% рынка России), в сегменте пряников «Любимый край» входит в десятку лидеров в объеме общероссийского производства. Рост продаж за 2007 г. составил около 50% в денежном выражении. Среди ключевых ценностей компании можно отметить способность достигать результатов в сложных изменяющихся условиях; руководство компании ждет от сотрудников нацеленности на постоянные улучшения и готовности нести ответственность за самостоятельные решения. Это свидетельствует об ориентации компании на обновление и предпринимательскую активность на уровне декларируемых приоритетов.

Компания Digital Design работает на российском рынке с 1992 г., совершенствуя системы управления бизнесом для российских предприятий с помощью современных информационных технологий. Клиенты компании — крупнейшие российские и международные фирмы, которые стремятся превзойти мировые стандарты качества и обеспечить долгосрочную конкурентоспособность своего бизнеса. Для их успеха Digital Design на основе передовых технологий создает уникальные решения по автоматизации бизнес-процессов, полностью интегрированные с информационными системами клиента. В основе решений лежат системный подход к бизнес-процессам организации и строгое следование международным стандартам в области управления качеством. Квалификация специалистов компании и качество решений признаны мировым бизнес-сообществом и техническими экспертами. На протяжении многих лет компания является партнером ведущих производителей и поставщиков программного обеспечения: Microsoft, IBM, Hewlett-Packard, Symantec, Cisco. Более 50% сотрудников Digital Design имеют профессиональные сертификаты этих корпораций.

**Анализ результатов исследования.** Результаты количественной оценки инновационной деятельности компаний оказались непоказательными, поскольку в анкете не было дано определений «новых продуктов и услуг» и «улучшений (перевыпусков) продуктов». Индивидуальное понимание степени новизны каждым респондентом привело к тому, что разброс ответов на эти вопросы в каждой отдельной компании оказался велик. Так, респон-

денты Digital Design указывали на внедрение от 1 до 20 новых продуктов, в «Любимом крае» вариация оказалась еще больше — от 1 до 30 продуктов. Этот факт необходимо учесть при разработке итогового инструментария исследования и воспользоваться единым определением радикальных и инкрементальных инноваций, включая его в текст анкеты.

Единственной мерой результатов инновационной деятельности оказалось относительное сравнение с компаниями-конкурентами. Как Digital Design, так и «Любимый край» отмечают, что количество внедряемых ими новых продуктов и услуг отстает от аналогичных показателей конкурентов. При этом респонденты обеих компаний указали, что внедряемые продукты и услуги скорее не связаны с инновациями на рынке в целом. Однако в Digital Design обратили внимание, что бывают ситуации, когда компания предлагает новаторские для рынка решения одновременно с конкурентами.

Сравнение средних результатов по организационным переменным климата показало, что на всех трех уровнях (стратегическом, оперативном и проектном) внутренняя среда «Любимого края» больше способствует инновационному поведению (рис. 2). При этом видно, что в обеих компаниях наиболее благоприятные условия для поддержки инноваций созданы на уровне рабочего места.

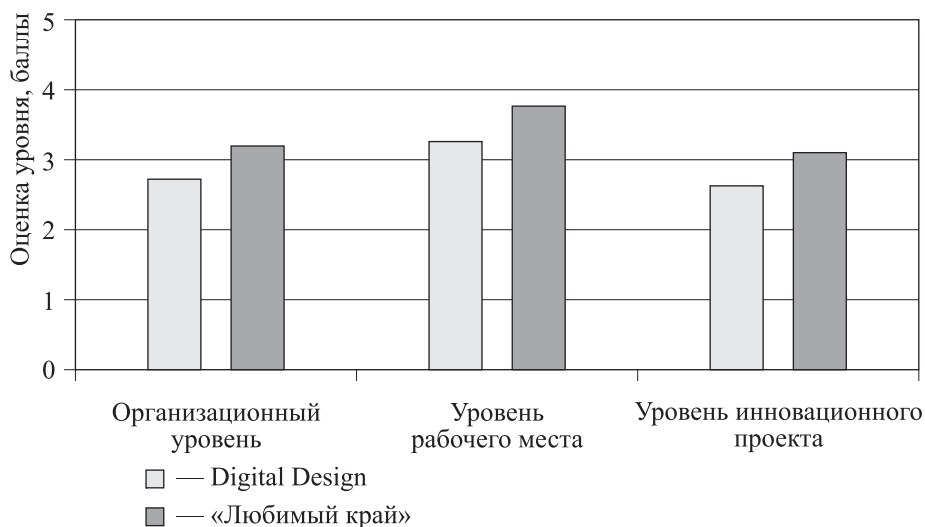


Рис. 2. Результаты анализа климата внутрифирменного предпринимательства

В табл. 2 представлены покомпонентные результаты сравнения двух компаний. На организационном уровне Digital Design и «Любимый край» различаются по гибкости организационной структуры, что оказывает влияние прежде всего на скорость принятия решений. Респонденты Digital Design

отметили, что оперативность действий в компании ограничена бюрократическими процедурами. Значительное различие между компаниями наблюдается и в оценке респондентами организационных усилий, направленных на развитие творческого потенциала сотрудников. Представляется, что этот фактор имеет долгосрочное влияние на способность фирмы к инновационному поведению.

Таблица 2

**Покомпонентное сравнение компаний**

Переменные организационного климата	Средние значения по 5-балльной шкале Лайкерта	
	Digital Design (N = 10)	«Любимый край» (N = 10)
Организационный уровень:	28	33
гибкость структуры	25	3
культурные факторы:		
свобода коммуникаций	36	41
толерантность к риску	24	29
стратегическое отношение к инновациям	28	32
скорость принятия решений	26	35
HR-практики:		
развитие творческого потенциала сотрудников	39	46
оценка по критерию инновационности	28	3
Уровень рабочего места:	32	37
автономия на рабочем месте	35	39
разнообразии работы	34	38
доступность времени для инноваций	25	33
поддержка со стороны менеджмента	35	36
Уровень инновационного проекта:	26	31
автономия новаторов	34	37
гибкость и доступность финансирования	24	29

Следует подчеркнуть, что в обеих компаниях достаточно низкие средние оценки получили такие факторы, как стратегическое отношение к инновациям и толерантность к риску. Респонденты низко оценивают ориентацию топ-менеджмента компаний на постоянный поиск больших возможностей и отмечают скорее следование девизу «если это не поломано, не стоит это исправлять», нежели выявление способов улучшения текущих процессов. Также респонденты не отметили очевидной связи процедур оценки и стимулирования сотрудников со степенью инновационности их деятельности. Это может свидетельствовать об относительно слабой интеграции инновационной ориентации в поддерживающие виды деятельности

компании (к которым относятся HR-политики и процедуры). В случае с Digital Design это также может отражать относительно недавнюю историю активного применения инновационных принципов в работе компании.

На уровне рабочего места Digital Design больше всего уступает «Любимому краю» по наличию времени для поисковой деятельности и разработки инновационных идей. Несмотря на то что респонденты обеих компаний говорят о работе в условиях ограниченного времени, в «Любимом крае» сотрудники более оптимистично оценили доступность времени для разработки новых идей.

Стоит отметить довольно высокие показатели автономности и разнообразия работы, которые позволяют компаниям достигать высокой степени вариации способов решения задач в разных областях. В условиях инновационной ориентации деятельности это повышает вероятность ее положительного результата.

Высокая степень свободы действий поддерживается в обеих компаниях и на уровне отдельного инновационного проекта: сотруднику, высказавшему новую идею, выделяется время для ее разработки; нередко новаторам позволяет принимать решения без прохождения стандартных процедур согласования и одобрения. Однако реализация новых проектов в обеих компаниях осложняется жесткостью бюджетов и системы их контроля, что снижает доступность финансовых средств для осуществления инноваций.

Таким образом, в рамках данного пилотного исследования был адаптирован инструментарий аудита внутрифирменного предпринимательства в компании. Представляется, что разделение трех уровней анализа (стратегического уровня, уровня рабочего места и уровня инновационного проекта) является перспективным подходом для изучения предпосылок возникновения и развития феномена внутрифирменного предпринимательства. Данный подход позволяет проводить сравнительный анализ и создавать основу для бенчмаркинга и внедрения «лучшей практики» в деятельность компании. Апробация данного инструментария была проведена на базе двух российских компаний. Результаты показали, что основные показатели внутрифирменного предпринимательства в компаниях очень близки друг другу, несмотря на их разную отраслевую принадлежность. Обе компании демонстрируют более высокие показатели климата внутрифирменного предпринимательства на уровне рабочего места по сравнению с уровнем инновационного проекта и стратегическим уровнем. Это может свидетельствовать о недостаточной интеграции принципов предпринимательства в общеорганизационные практики и процедуры, однако символизирует довольно прочную основу для развития феномена внутрифирменного предпринимательства, основанного на индивидуальной проактивности и инновационности.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящей статье представлены результаты исследования подходов к изучению феномена внутрифирменного предпринимательства. На основе анализа теоретических и эмпирических работ по проблематике предпринимательства в рамках существующих организаций можно сделать следующие выводы.

Во-первых, понятие внутрифирменного предпринимательства (интрапренерства) имеет зонтичный характер в силу того, что сам феномен затрагивает различные сферы организационной реальности — от управления инновационным поведением персонала до трансформации бизнес-модели фирмы. Оно использовалось исследователями из различных областей для описания и интерпретации всего многообразия новаторских и проактивных действий компаний, а также соответствующих им характеристик управления, организационных практик и процедур, личностных особенностей менеджеров и сотрудников, демонстрирующих предпринимательское поведение. В работе предложено авторское определение внутрифирменного предпринимательства как осуществляемой в рамках фирмы деятельности по поиску и реализации новых бизнес-возможностей, субъектами которой являются индивиды, отделы, проектные команды.

Во-вторых, проблемное поле концепции внутрифирменного предпринимательства в настоящее время представляется слабоструктурированным. В статье демонстрируется авторская попытка выделения ключевых проблемных областей, к которым относятся следующие:

- ♦ сохранение и развитие конкурентоспособности крупных фирм;
- ♦ поиск новых способов создания ценности через бизнес-модели;
- ♦ стратегическое управление и теория фирмы.

В-третьих, перспективным подходом к изучению феномена внутрифирменного предпринимательства представляется выделение трех уровней анализа, соответствующих индивидуально-личностному, групповому (проектному) и стратегическому уровням организационного поведения, что подтвердило проведенное пилотное эмпирическое исследование. Подобная логика позволяет осуществить системную оценку различных форм внутрифирменного предпринимательства и предпосылок его возникновения. Кроме того, в рамках данного разделения возможно сравнивать проявления внутрифирменного предпринимательства в компаниях, отличающихся по ряду признаков, таких как отрасль, размер, возраст и т. п.

На основании предложенной исследовательской логики в работе представлены гипотезы относительно предпосылок развития внутрифирменного предпринимательства. Некоторые из них нуждаются в проверке с помощью количественных методов, другие требуют глубинного анализа на основе кейс-метода.

В работе также приводится группа гипотез относительно влияния внутрифирменного предпринимательства на экономические результаты деятельности организации (показатели роста, финансовые показатели и т. п.). Сформулированные гипотезы направлены на оценку как прямой, так и опосредованной связи. В качестве промежуточных переменных обсуждаются оперативность управленческих решений, эффективность использования ресурсов, интенсивность инновационной деятельности.

Поскольку данная работа носит поисковый характер, дальнейшие исследования могут развиваться в различных направлениях — от изучения индивидуально-личностных особенностей интрапренеров до детального анализа механизма влияния внутрифирменного предпринимательства на результаты деятельности компании. Представляется, что использование предложенной логики (три уровня анализа), а также достижений комплементарных научных дисциплин (стратегическое управление, организационное поведение, управление изменениями, теория фирмы и т. п.) позволят достичь качественных результатов.

## *Приложение*

### **Шкалы оценки климата внутрифирменного предпринимательства<sup>6</sup>**

#### **Стратегический уровень**

##### **1. Гибкость структуры.**

- 1.1. В нашей компании слишком много уровней менеджмента.\*
- 1.2. Я бы охарактеризовал структуру компании как очень гибкую.
- 1.3. Жесткие цепочки команд ограничивают наши возможности экспериментировать с новыми идеями.\*
- 1.4. В нашей компании сотрудники могут выбрать различные пути развития карьеры.
- 1.5. Цепочки команд жестко привязывают полномочия и ответственность к определенным отделам компании.\*

##### **2. Культурные факторы.**

###### **2.1. Свобода коммуникаций**

- 2.1.1. В нашей компании сотрудники могут открыто высказывать свои мнения относительно того, как должна выполняться работа.
- 2.1.2. Атмосфера в нашей компании способствует открытым разговорам с коллегами об улучшении деятельности компании.
- 2.1.3. Сотрудники поощряются за общение с коллегами из других департаментов по поводу идей новых проектов.

###### **2.2. Толерантность к риску.**

- 2.2.1. Сотрудники всегда поощряют брать на себя обоснованный риск для реализации идей.

---

<sup>6</sup> Знаком \* отмечено использование инвертированной шкалы.

- 2.2.2. Независимо от того, успешен проект или нет, заслуги сотрудников, взявших на себя риск его реализации, всегда признаются.
  - 2.2.3. Термин «склонность к риску» является положительной характеристикой в моей профессиональной среде.
  - 2.2.4. Моя компания поддерживает много маленьких и экспериментальных проектов, осознавая, что некоторые из них непременно окажутся неудачными.
  - 2.2.5. В нашей компании абсолютно точно вознаграждаются сотрудники, которые умышленно идут на риск и реализуют инновации.
  - 2.2.6. В нашей культуре принято использовать проверенные методы действий.
  - 2.2.7. В нашей культуре абсолютно не приветствуются ошибки.\*
  - 2.2.8. Инновационность и принятие рискованных решений — ключевые ценности нашей компании.
  - 2.2.9. Жесткая критика и наказания следуют за ошибками, которые делаются в работе.\*
  - 2.2.10. В нашей компании принятие решений на высшем уровне характеризуется принятием больших смелых решений, несмотря на неопределенность их результатов.
  - 2.2.11. Для нашей компании характерно принятие менеджментом рискованных решений при реализации существующих возможностей для роста.
  - 2.2.12. В нашей компании принятие решений на высшем уровне характеризуется осторожным, прагматичным, последовательным решением проблем.\*
3. Стратегическое отношение к инновациям.
- 3.1. В нашей компании считается, что изменения и инновации крайне важны.
  - 3.2. В нашей компании поощряется разработка собственных идей для развития всей организации.
  - 3.3. О многих топ-менеджерах известно, что они имели опыт реализации инновационных процессов.
  - 3.4. Для нашей компании характерен акцент на постоянное улучшение методов производства и/или предоставления услуг.
  - 3.5. Для нашей компании характерен поиск необычных, новых решений топ-менеджментом с использованием мозгового штурма и других подобных техник.
  - 3.6. Для нашей компании характерны ориентация топ-менеджмента на зарекомендовавшие себя продукты и услуги и избегание значительных затрат на разработку новых продуктов.
  - 3.7. В нашей компании принятие решений на высшем уровне характеризуется активным поиском больших возможностей.
  - 3.8. В нашей компании все придерживаются девиза: «Если это не поломано, не стоит это исправлять».\*
4. Скорость принятия решений.
- 4.1. В нашей компании быстро внедряются улучшения в методах выполнения работы.

- 4.2. В нашей компании быстро находят применение улучшенные методы работы, придуманные самими сотрудниками.
- 4.3. Наша способность к инновациям полностью разрушается из-за повсеместной бюрократии.\*
- 4.4. Бюрократия и медленный процесс получения одобрения являются проблемами нашей компании.\*
- 4.5. Новые идеи быстро получают «зеленый» или «красный» свет со стороны менеджмента нашей компании.
5. HR-практики.
  - 5.1. Развитие творческого потенциала сотрудников
    - 5.1.1. В нашей компании прилагается много усилий для развития творческого потенциала сотрудников.
    - 5.1.2. В моей компании предоставляются возможности для творчества, и я могу пробовать свои собственные методы выполнения работы.
    - 5.1.3. В моей компании предоставляются возможности сделать что-то, что реализует мои собственные способности.
  - 5.2. Оценка по критерию инновационности
    - 5.2.1. Вознаграждение, которое я получаю, зависит от моей инновационности в процессе работы.
    - 5.2.2. Ежегодная оценка деятельности сотрудников включает оценку инновационности.
    - 5.2.3. Продвижение по службе в нашей компании обычно является результатом инициативного развития новых идей и инновационной деятельности сотрудника.
    - 5.2.4. Сотрудники, которые высказывают свои инновационные идеи, часто поощряются менеджментом за свою инициативу.
    - 5.2.5. Сотрудники, предлагающие успешные инновационные проекты, получают за свои усилия и идеи дополнительные поощрения и выплаты помимо традиционного вознаграждения.
    - 5.2.6. Если сотрудник не проявляет склонность к инновациям, он не сможет сделать карьеру в нашей компании.

#### **Уровень рабочего места**

1. Автономия на рабочем месте.
  - 1.1. Я чувствую, что я сам себе руководитель и мне не требуется перепроверять мои решения, консультируясь с кем-то еще.
  - 1.2. В моей компании предоставляются возможности для творчества, и я могу пробовать свои собственные методы выполнения работы.
  - 1.3. В моей компании предоставляются возможности самому оценивать обстоятельства.
  - 1.4. У меня есть свобода решать, что мне делать в процессе моей работы.
  - 1.5. В основном я сам ответственен за выбор методов выполнения моей работы.
  - 1.6. Я практически всегда самостоятельно решаю, что мне делать в моей работе.
  - 1.7. У меня много автономии в процессе работы, и я могу принимать решения самостоятельно.

- 1.8. Мне редко приходится следовать одним и тем же методам или этапам исполнения работы день за днем.
- 1.9. Существуют многочисленные правила и процедуры, регулирующие мою основную деятельность.\*
- 1.10. В нашей компании полномочия должностей определены очень широко, что оставляет значительную свободу выбора способа выполнения работы.
- 1.11. В течение последних трех месяцев я всегда следовал стандартным правилам и процедурам при выполнении своей основной работы.\*
- 1.12. В нашей компании менеджеры абсолютно признают необходимость делегировать полномочия и ответственность.
- 1.13. Работа в нашей компании организована таким образом, чтобы стимулировать менеджеров постоянно контролировать своих подчиненных и их работу.\*
2. Разнообразии работы.
  - 2.1. В моей работе много сложных и интересных заданий.
  - 2.2. В моей работе мало неопределенности.\*
3. Доступности времени для инноваций.
  - 3.1. В течение последних трех месяцев у меня не было возможности разрабатывать новые идеи из-за загруженности основной работой.\*
  - 3.2. У меня всегда достаточно времени, чтобы сделать всю работу.
  - 3.3. У меня ровно столько времени и ровно такая нагрузка, чтобы хорошо исполнять всю работу.
  - 3.4. Моя работа построена так, что мне не хватает времени подумать над более широкими организационными проблемами.\*
  - 3.5. Я чувствую, что всегда работаю в условиях ограниченного времени.\*
  - 3.6. Мы с коллегами всегда находим время для решения проблем долгосрочного характера.
4. Поддержке со стороны менеджмента.
  - 4.1. Высший менеджмент открыто воспринимает мои идеи и предложения.
  - 4.2. Высшие менеджеры поощряют сотрудников, высказывающих и реализующих новые идеи, к изменению правил и жестких процедур, чтобы не замедлять развития многообещающих идей.
  - 4.3. Мой руководитель помогает мне исполнять мою работу, устраняя препятствия и преграды.

#### **Уровень инновационного проекта**

1. Автономия новаторов.
  - 1.1. Исполнители проектов имеют право принимать решения без прохождения процедуры согласования и одобрения.
  - 1.2. Сотруднику, высказавшему хорошую идею, всегда будет выделено время для ее разработки.
2. Гибкость и доступность финансирования.
  - 2.1. Всегда можно получить деньги для запуска нового проекта.
  - 2.2. В компании существует несколько возможностей для сотрудников получить финансовую поддержку своих инновационных идей и проектов.

- 2.3. В нашей компании очень жесткий контроль: мы склонны контролировать каждый доллар и каждый час.\*
- 2.4. Если бюджет принят, его сложно пересмотреть.\*

#### **Шкалы оценки интенсивности внутрифирменного предпринимательства**

- ◆ Какое количество новых продуктов (услуг) было внедрено в компании за последние 2 года?
- ◆ Сколько улучшений или переизданий (переизданий) продуктов было сделано в вашей компании за последние 2 года (по сравнению с более ранними периодами)?
- ◆ Как соотносится количество новых продуктов, выпускаемых вашей компанией, с аналогичным показателем ваших основных конкурентов?
- ◆ В какой степени внедряемые вашей компанией новые продукты являются новыми для рынка?

#### **Литература**

- Адизес И. Идеальный руководитель. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
- Андреева Т. Е., Чайка В. А. К дискуссии о сущности динамических способностей // Вестн. С.-Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент. 2006. Вып. 4. С. 163–174.
- Бухвалов А. В. Реальные опционы в менеджменте: классификация и приложения // Российский журнал менеджмента. 2004. Т. 2. № 2. С. 27–56.
- Гринфельд М. «Буквоед» — ритейл инноваций // Top-Manager. 2008. Май. С. 16–21.
- Друкер П. Ф. Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы / Пер. с англ. М.: Book Chamber International, 1992.
- Катькало В. С. Эволюция теории стратегического управления. СПб.: Издат. дом. С.-Петерб. гос. ун-та, 2006.
- Кирицнер И. М. Конкуренция и предпринимательство / Пер. с англ. М.: Юнити-Дана, 2001.
- Кристенсен К. М. Дилемма инноватора. Как из-за новых технологий пропадают сильные компании / Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
- Солтыцкая Т. А. Политика обучения персонала в российских компаниях // Российский журнал менеджмента. 2005. Т. 2. № 3. С. 155–174.
- Хайек Ф. А. Конкуренция как процедура открытия // МЭ и МО. 1989. № 12. С. 5–14.
- Шумпетер Й. А. Теория экономического развития / Пер. с нем. М.: Прогресс, 1982.
- Amit R., Schoemaker P. J. H. Strategic Assets and Organizational Rent // Strategic Management Journal. 1993. Vol. 14. N 1. P. 33–46.
- Emo B. W., Kolvereid L. Organizational Strategy, Individual Personality and Innovation Behavior // Journal of Enterprising Culture. 2005. Vol. 13. N 1. P. 7–19.
- Antoncic B., Hisrich R. D. Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation // Journal of Business Venturing. 2001. Vol. 16. N 5. P. 495–527.
- Bailey J. E. Evaluating the Effectiveness of Programs for the Development of Corporate Entrepreneurship // Frontiers of Entrepreneurship Research. 1992. P. 565–566.
- De Chambeau F. A., Mackenzie F. Intrapreneurship // Personnel Journal. 1986. July. P. 40–45.
- Chesbrough H., Rosenbloom R. S. The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology // Industrial and Corporate Change. 2002. Vol. 74. N 1. P. 65–73.

- Covin J. G., Slevin D. P.* A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior // *Entrepreneurship Theory and Practice*. 1991. Vol. 16. N 1. P. 7–25.
- Cyert R. M., March J. G.* A Behavioral Theory of the Firm. 2nd ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1992.
- Cornwall J. R., Hartman E. A.* A Model of Organizational Entrepreneurship // *Proceedings of the United States Association for Small Business and Entrepreneurship*. 1988. P. 63–67.
- Eisenhardt K. M., Martin J. A.* Dynamic Capabilities: What Are They? // *Strategic Management Journal*. 2000. Vol. 21. N 10–11. P. 1105–1121.
- Ellis R. J., Taylor N. T.* A Typography for Corporate Entrepreneurship // *Proceedings of the International Council for Small Business*. 1988. P. 92–96.
- Guth W. D., Ginsberg A.* Guest Editors' Introduction: Corporate Entrepreneurship // *Strategic Management Journal*. 1990. Vol. 11. N 5. P. 5–15.
- Helfat C. E., Finkelstein S., Mitchell W., Peteraf M., Singh H., Teece D., Winter S. G.* Dynamic Capabilities. Understanding Strategic Organizational Change. Oxford: Blackwell Publishing, 2007.
- Henderson R., Coclurn I.* Measuring Competence? Exploring Firm Effects in Pharmaceutical Research // *Strategic Management Journal*. 1994. Vol. 15. Winter. P. 63–84.
- Ireland R. D., Kuratko D. F., Morris M. H.* A Health Audit for Corporate Entrepreneurship: Innovation at All Levels: Part I // *Journal of Business Strategy*. 2006a. Vol. 27. N 1. P. 10–17.
- Ireland R. D., Kuratko D. F., Morris M. H.* A Health Audit for Corporate Entrepreneurship: Innovation at All Levels: Part I // *Journal of Business Strategy*. 2006b. Vol. 27. N 2. P. 21–30.
- Jelinek M., Litterer J. A.* Toward Entrepreneurial Organizations: Meeting Ambiguity with Engagement // *Entrepreneurship: Theory and Practice*. 1995. Spring. N 3. P. 137–168.
- Jennings D. F., Young D. M.* An Empirical Comparison between Objective and Subjective Measures of the Product Innovation Domain of Corporate Entrepreneurship // *Entrepreneurship: Theory and Practice*. 1990. Fall. N 1. P. 53–66.
- Kahneman D., Tversky A.* Prospect Theory: An Analysis of Decisions under Risk // *Econometrica*. 1979. Vol. 47. N 2. P. 263–291.
- Kanter R. M.* The Change Masters. N.Y.: Simon and Schuster, 1984.
- Klein H., Specht G.* Internal Corporate Venturing. An Exploratory Study on How Large German Corporations Foster Radical Innovations. Working Paper N 15. Darmstadt: Darmstadt University of Technology, Institute of Business Administration, Technology Management & Marketing, 2002.
- Knight G. A.* Cross-cultural Reliability and Validity of a Scale to Measure Firm Entrepreneurial Orientation // *Journal of Business Venturing*. 1997. Vol. 12. N 3. P. 213–225.
- Kogut B., Zander U.* Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology // *Organization Science*. 1992. Vol. 3. N 3. P. 383–397. (Рус. пер.: Когут Б., Зандер У. Знания фирмы, комбинационные способности и репликация технологий // *Российский журнал менеджмента*. 2004. Т. 2. № 1. С. 121–140.)
- Kramer T. D., Venkataraman S.* Extraordinary Feats of Entrepreneurial Enterprise: Strategies for Rapid Sustained Growth // *Frontiers of Entrepreneurship Research*. 1993. P. 412–426.
- Macrae N.* The Coming Entrepreneurial Revolution: A Survey // *The Economist*. 1976. Vol. 25. December. P. 41–65.
- March J. G.* Exploration and Exploitation in Organizational Learning // *Organization Science*. 1991. Vol. 2. N 1. P. 71–87. (Рус. пер.: Марч Дж. Дж. Поискковая деятель-



- ность и эксплуатация проверенных приемов в организационном научении // Российский журнал менеджмента. 2005. Т. 3. № 4. С. 147–165.)
- Menzel H. C., Aaltio I., Ulijn J. M.* On the Way to Creativity: Engineers as Intrapreneurs in Organizations // *Technovation*. 2007. Vol. 27. N 12. P. 732–743.
- Morris M. H., Lewis P. S., Sexton D. L.* The Concept of Entrepreneurial Intensity: A Conceptual and Empirical Assessment // *Frontiers of Entrepreneurship Research*. 1993. P. 441–442.
- Oxtoby B., McGuinness T., Morgan R. E.* Developing Organisational Change Capability // *European Management Journal*. 2002. Vol. 20. N 3. P. 310–320.
- Penrose E.* The Theory of the Growth of the Firm. 3rd ed. Oxford University Press: Oxford, 1995.
- Pinchot G.* Intrapreneuring. N. Y.: Harper & Row, 1985.
- Pinchot G.* Free Intraprise // *Executive Excellence*. 2001. Vol. 18. N 1. P. 10.
- Rumelt R. P.* Towards a Strategic Theory of the Firm // *Competitive Strategic Management* / Ed. by R. Lamb. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1984. P. 556–570. (Рус. пер.: Рамелт Р. П. К стратегической теории фирмы // Вестн. С-Петербур. ун-та. Сер. Менеджмент. 2006. Вып. 1. С. 83–101.)
- Stevenson H. H., Jarillo J. C.* A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management // *Strategic Management Journal*. 1990. Vol. 11. N 4. P. 17–27.
- Stopford J., Baden-Fuller C.* Creating Corporate Entrepreneurship // *Strategic Management Journal*. 1994. Vol. 15. N 7. P. 521–536.
- Teece D. J.* Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance // *Strategic Management Journal*. 2007. Vol. 28. N 13. P. 1319–1350.
- Teece D. J., Pisano G., Shuen A.* Dynamic Capabilities and Strategic Management // *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18. N 7. P. 1087–1108. (Рус. пер.: Тис Д. Дж., Пизано Г., Шуэн Э. Динамические способности фирмы и стратегическое управление. Вестн. С.-Петербур. ун-та. 2003. Вып. 4. С. 133–185.)
- Tortoriello M.* The Social Underpinnings Of Absorptive Capacity: External Knowledge, Social Networks, and Individual Innovativeness // *Academy of Management Proceedings*. 2006. P. G1-G6.
- Weick K.* Improvisation as a Mindset for Organizational Analysis // *Organization Science*. 1998. Vol. 9. N 5. P. 543–555.
- Zahra S. A.* Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study // *Journal of Business Venturing*. 1991. Vol. 6. N 4. P. 259–285.
- Zahra S. A.* Environment, Corporate Entrepreneurship, and Financial Performance: A Taxonomic Approach // *Journal of Business Venturing*. 1993. Vol. 8. N 4. P. 319–340.
- Zahra S. A., Covin J.* Contextual Influences on the Corporate Entrepreneurship-Performance Relationship: A Longitudinal Analysis // *Journal of Business Venturing*. 1995. Vol. 10. N 1. P. 43–58.
- Zollo M., Winter S. G.* Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities // *Organization Science*. 2002. Vol. 13. N 3. P. 339–351.

Статья поступила в редакцию 6 октября 2008 г.