

Внутреннее предпринимательство как система управления организацией

Intrapreneurship as a Corporate Management System

УДК 005.72



Долгая Ангелина Алексеевна

*доцент Калининградского государственного технического университета, кандидат экономических наук, доцент
236000, г. Калининград, Советский пр., д. 1*

Angelina A. Dolgaya

*Kaliningrad State Technical University
Sovetskiy Ave 1, Kalinigrad, Russian Federation, 236000*

Настоящее исследование посвящено изучению явления внутреннего предпринимательства, существующих трактовок и подходов к его пониманию как формы адаптивной организации.

Цель. Определение характеристик системы управления компанией, эффективно развивающей внутреннее предпринимательство.

Задачи. Практическим результатом является идентификация направлений и ключевых инструментов управленческого воздействия для реализации программ повышения гибкости и адаптивности организации в целом.

Методология. Исследования существующих подходов к пониманию явления внутреннего предпринимательства осуществлены с помощью методов контент-анализа, сравнительного и критического анализа теоретических источников, синтеза практического опыта с теоретической авторской концепцией архитектоники системы управления организацией.

Результаты. Существенное исследование выявило наличие двух различных подходов к трактовке понятия внутреннего предпринимательства: как формы хозяйствования и как стиля поведения сотрудников. Для объединения этих подходов на основе концепции архитектоники автор сформулировала гипотезу о внутреннем предпринимательстве как системе управления организацией, складывающейся из децентрализованной организационной структуры, горизонтальной модели управления и предпринимательской организационной культурой, поддержанной уполномочивающим стилем лидерства.

Выводы. Внутреннее предпринимательство должно рассматриваться как модификация системы управления организацией, создающая условия для выявления и выращивания инноваторов внутри самой организации, повышения скорости и адекватности реакции на изменения внешней среды. Такая трактовка позволяет придать явлению внутреннего предпринимательства управляемый и практико-ориентированный характер. Элементы предложенной системы управления могут быть использованы в практике оптимизации и трансформации организаций с це-

лю повышения их гибкости, устойчивости на основе развития инновационного потенциала. Только комплексный подход к трансформации и культуры, и модели управления, и организационной культуры наряду с соответствующим типом лидерства приведет компанию к необходимому результату.

Ключевые слова: внутреннее предпринимательство, горизонтальная модель управления, инновации, предпринимательская культура, интрапренерство, уполномочивающий тип лидерства

This study examines the phenomenon of intrapreneurship, its existing interpretations, and approaches for understanding it as an adaptive organization structure.

Aim. This study aims to determine the properties of a corporate management system that efficiently develops intrapreneurship.

Tasks. The practical result of this study is the identification of directions and key management tools used in the implementation of programs that enhance the overall flexibility and adaptability of an organization.

Methods. An examination of the existing approaches to the understanding of intrapreneurship is conducted using content analysis, comparative and critical analyses of theoretical sources, and the synthesis of practical experience and the theoretical concepts of corporate management system architectonics developed by the author.

Results. The study reveals two different approaches to the interpretation of intrapreneurship: as a form of management and as a mode of employee behavior. To combine these two approaches on the basis of the concept of architectonics, the author proposes a hypothesis regarding intrapreneurship as a corporate management system consisting of a decentralized organizational structure, a horizontal management model, and an entrepreneurial organizational culture supported by a delegating type of management.

Conclusion. Intrapreneurship should be viewed as a modification of the corporate management system that encourages the identification and

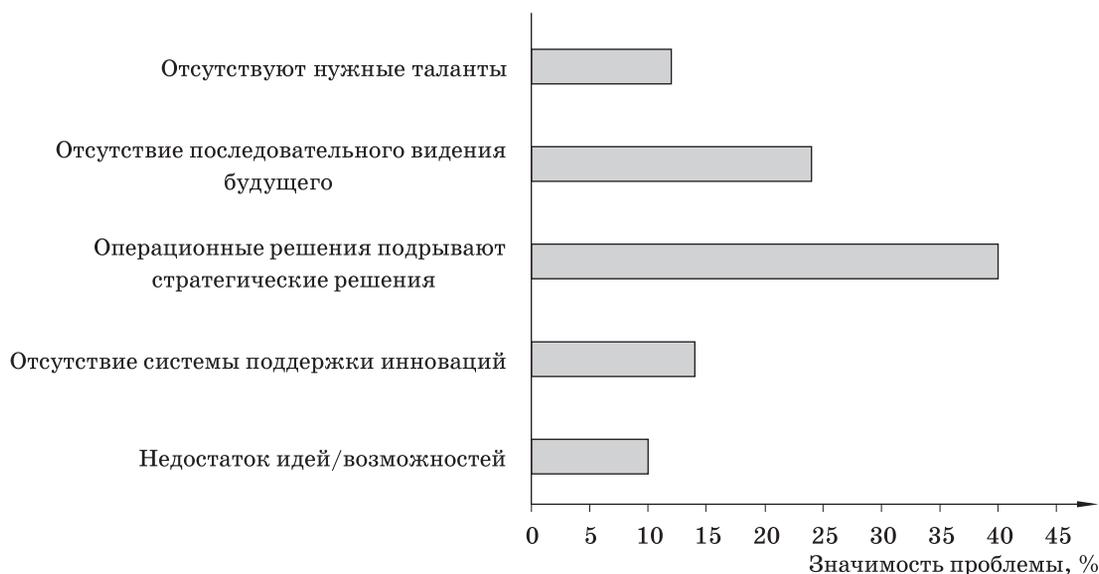


Рис. 1. Проблемы трансформации компаний [1]

cultivation of innovators within the organization, which increases the speed and adequacy of responses to changes in the external environment. Such an interpretation gives a manageable and practice-oriented tone to the phenomenon of intrapreneurship. Elements of the proposed management system can be used to optimize and transform organizations in order to improve their flexibility and sustainability by developing their innovative potential. Only a complex approach to the transformation of management and organizational culture, along with the appropriate type of management, will lead a company to the desired result.

Keywords: intrapreneurship, horizontal management model, innovations, entrepreneurial culture, intrapreneurism, delegating type of leadership

Актуальность проблемы

Современные компании сталкиваются с ужесточающейся конкурентной средой. При этом риски возникают не столько от прямых конкурентов, сколько от появления новых технологических решений, от изменения в поведении потребителей, от появления товаров и услуг — заменителей.

Сегодня показательным является факт исчезновения из списка Fortune 500 88% компаний, существовавших в нем в 1958 г. Они были поглощены или обанкротились. Средний жизненный цикл компании за это время снизился в 3,4 раза — с 61 до 18 лет [1].

Исследование активности слияний и поглощений, темпов роста стартапов с миллиардными оборотами позволяет сделать прогноз о том, что в 2027 г. половины компаний, фигурирующих сегодня в списке S&P 500, не будет существовать. Остаться крупной организацией сегодня дольше, чем 15 лет, — задача высокого уровня сложности.

Чтобы соответствовать темпам изменений, компании вынуждены либо модифицировать

существующие продукты, приспособивая их под новые нужды, либо идти радикальным путем, создавая принципиально новые решения, на платформе собственных существующих возможностей. При этом процесс поиска и трансформации должен носить постоянный характер и, что не менее важно, должен быть интегрирован в систему управления компанией на операционном уровне.

В уже упомянутом выше исследовании были выявлены основные проблемы (рис. 1), препятствующие адекватному изменению компании в ответ на вызовы рынка и окружающей среды.

Основными проблемами большинство респондентов назвали проблемы оперативной реализации стратегии и отсутствия последовательного видения, т. е. проблемы формирования и реализации стратегии. Но оставшиеся три группы проблем в сумме более трети опрошенных связывают с недостатками механизма генерации инноваций и поддержки изменений.

Таким образом, все большее значение приобретает способность компании быстро и адекватно реагировать на изменения внешней среды. Такая способность должна быть внутренне присуща самой компании, являться ее свойством и качеством. Именно поэтому чрезвычайно актуальным становится вопрос о создании условий для развития внутреннего предпринимательства в любой крупной компании, делающей попытку выстраивать долгосрочные стратегические планы развития.

Внутреннее предпринимательство как явление в управлении организации в отечественной науке исследуется с начала 2000-х гг. При этом в обороте находятся два понятия — «внутрифирменное предпринимательство» и «внутреннее предпринимательство».

Остановимся на термине «внутреннее предпринимательство», как более отвечающем цели

и задачам нашего исследования. Основателем этого понятия принято считать Г. Пиншо [2], не только создавшего смысл *intrapreneurship*, но и в течение последующих 30 лет до сегодняшнего дня последовательно развивающего концепцию внутреннего предпринимательства.

Большинство академических исследований явления внутреннего предпринимательства носили теоретический характер, имея скромные результаты в прикладной сфере. Обзорение, сделанное итальянскими учеными [3], обнаружило, что академическая точка зрения фокусируется чаще на реорганизации компании для развития внутреннего предпринимательства. Практики управления скорее склонны рассматривать внутреннее предпринимательство как временный инструмент инновационного изменения, который может реализовываться в форме ограниченных по времени интервенций.

Цель настоящего исследования — определение характеристик системы управления компанией, эффективно развивающей внутреннее предпринимательство. Практическим результатом станет идентификация направлений и ключевых инструментов управленческого воздействия для реализации программ повышения гибкости и адаптивности организации в целом.

Критический анализ подходов

В российских публикациях о внутреннем предпринимательстве прослеживаются две различные трактовки этого явления. Первая трактовка определяет внутреннее предпринимательство как свойство организации, в этом направлении вели исследования С. Дондокова [4] и М. Горяинов [5]. Второе направление, к которому мы можем отнести Е. Пузикова [6], В. Негрееву [7], продолжает идеи Г. Пиншо, трактуя внутреннее предпринимательство как свойство сотрудников компании.

С. Дондокова определяет внутреннее предпринимательство как предпринимательскую деятельность, ограниченную корпоративными условиями. При этом к категории внутреннего предпринимательства она относит и взаимодействие субъектов предпринимательства, создающее синергию. В созданной ею классификации как критерии группировки она использует понятия «сопредпринимательство», «интрапренерство» наряду с внутренним предпринимательством.

Помимо них в классификации созданы категории форм предпринимательства: организационная, венчурная и стратегическая. К формам она отнесла и программно-целевые проектные группы, франчайзинг, филиалы, дочерние фирмы, субподрядные отношения. По толкованию указанного автора любые виды сотрудничества с внешними предпринимателями являются формами внутреннего, т. е. ограниченного, предпринимательства.

Созданная С. Дондоковой классификация форм, на наш взгляд, имеет большую ценность, но принадлежность их к явлению внутреннего предпринимательства может определяться только фактом инициирования их «снизу», сотрудниками, официально не наделенными полномочиями по созданию таких форм.

Таким образом, форма хозяйственной деятельности является обязательным, но недостаточным условием для идентификации ее как предпринимательской, поскольку и франчайзинг, и целевые проектные группы, и дочерние компании могут формироваться в результате централизованных стратегических решений. Только при создании их на горизонтальном уровне как результата творческой работы самих сотрудников компании появляется основание для отнесения их к формам внутреннего предпринимательства.

Анализ явления внутреннего предпринимательства как поведения сотрудника особенно полно осуществлен Е. Пузиковой, которая определяет его как особую форму предпринимательства. Внутреннее предпринимательство трактуется ею как деятельность работников-предпринимателей в рамках действующего предприятия, основанная на их инициативе и активности. Исходя из данного определения формы внутреннего предпринимательства разделяются ею на индивидуальные, коллективные и общие. Такой подход является достаточно распространенным в научной и обучающей литературе.

В учебниках по предпринимательству [8] основным фактором развития внутреннего предпринимательства устанавливается личность интрапренера.

Развитие внутреннего предпринимательства представляется как реализация отдельных проектов во взаимодействии личности и организации.

Рассмотрение внутреннего предпринимательства как свойства системы управления предполагает необходимость комплексного подхода и интеграции существующих взглядов в единую модель. На наш взгляд, основу для создания комплексного видения предлагает архитектура системы управления организацией, предложенная нами в ранних публикациях [9; 10].

Научно-обоснованные предложения

В соответствии с моделью архитектуры элементами системы управления являются организационная структура, организационная культура и модель управления. В каком направлении должны модифицироваться эти элементы, чтобы создавать условия для развития внутреннего предпринимательства — свойства системы управления?

В трудах С. Дондоковой перечисляются необходимые инструменты для развития вну-

тренного предпринимательства. Это организационные механизмы, предпринимательская инфраструктура и условия. К организационным механизмам отнесены система стимулов, внутренние трансфертные цены и взаимоотношения между подразделениями, процедура принятия решений, финансовые инструменты, арбитражный суд, система распределения прибыли, информационных связей.

К предпринимательской инфраструктуре отнесены формирования, оказывающие услуги поддержки реализации новых идей, способствующие удержанию предпринимателя в общекорпоративной «оболочке». К условиям Дондокова относит открытость, мотивация, новаторство и демократичность, что, по нашему мнению, является характеристиками организационной культуры. Структуризация инструментов, сделанная этим автором, вполне укладывается в модель архитектуры, если за организационные механизмы мы примем модель управления, а предпринимательскую инфраструктуру сочтем тождественной организационной структуре компании.

В опубликованном недавно исследовании консультационной компании Deloitte [11] особенно подчеркивается необходимость выращивания инноваторов внутри компании в противовес практике приобретения сторонних стартапов, имеющей популярность среди транснациональных компаний. Более того, эффективность развития инноваций зависит даже не столько от выращивания, сколько от распознавания их внутри компании. По оценке исследования, в среднем 20% сотрудников так или иначе проявляют предпринимательскую инициативу.

Таким образом, признание важности личности инноватора не умаляет, а придает еще большее значение структурной поддержке и практикуемой модели управления.

Организационные структуры поддержки внутреннего предпринимательства, по терминологии Е. Пузиковой, «организационные компоненты», состоят из:

- органа продвижения преобразований, связанных с развитием внутреннего предпринимательства, носящего временный (комиссия, рабочая группа) или постоянный (подразделение, совет) характер;
- сбалансированных решений по уровню централизации/децентрализации подразделений; объему делегируемых полномочий работникам-предпринимателям;
- мероприятий, повышающих эффективность взаимодействия участников предпринимательской деятельности на предприятии;
- инфраструктуры поддержки внутреннего предпринимательства на предприятии (лаборатории, творческие мастерские).

Прочие предложения указанных выше авторов можно представить как модель управления инновациями в организации, выстроенную на функциональном управлении и определяемую технологией бизнеса. В эту модель должны включаться:

- планирование активности внутреннего предпринимательства на предприятии, включая порядок ее финансирования;
- контроль над фактическим осуществлением процессов, связанных с внутренним предпринимательством;
- комплекс инструментов стимулирования предпринимательской активности работников;
- разработка методики стимулирования деятельности работников, осуществляющих внутреннюю предпринимательскую деятельность;
- методы оценки предпринимательской деятельности.

В развитии понимания системы управления организацией в стиле внутреннего предпринимательства на базе модели архитектуры мы столкнулись с необходимостью сформулировать требования к культуре такой организации. Поскольку исследования культуры внутреннего предпринимательства в российской литературе не представлены, мы выдвинули гипотезу о существовании предпринимательской организационной культуры, сочетающей в себе свойства толерантности к неопределенности как риску, толерантности к ошибкам, новаторства, нацеленности на рыночный результат и понимания ценности каждого сотрудника как решающего фактора успеха компании в целом.

Следовательно, внутреннее предпринимательство как система управления организацией может быть представлено как сочетание следующих взаимосвязанных элементов (рис. 2):

- децентрализованная организационная структура с органами выявления и поддержки предпринимательской инициативы;
- горизонтальная модель управления, инкорпорирующая методы и инструменты управления новообразованиями (делегирование, выделение необходимых ресурсов, стимулирование на прибыль, сниженный уровень контроля);
- предпринимательская организационная культура, основанная на ценностях терпимости неопределенности и ошибок, открытости и новаторства.

Из-за отсутствия опубликованных исследований в виде гипотезы принято решение о стиле лидерства, поддерживающего систему управления «Внутреннее предпринимательство», как уполномочивающем (empowering) [12]. Этот стиль лидерства создает наилучшие условия для развития инициативы и реализации идей сотрудников.

Децентрализация организационной структуры в такой системе управления обусловлена, помимо



Рис. 2. Система управления «Внутреннее предпринимательство»

технологии бизнеса, требованиями к масштабу развития предпринимательской инициативы в компании. Если технология и потребности создают предпосылки для развития всеобщей инициативы, как это может быть в дизайнерских или рекламных фирмах, организационная структура должна быть максимально децентрализована.

Если технология бизнеса требует сохранения подразделений, занимающихся рутинной деятельностью, развитие внутреннего предпринимательства возможно на базе создания специальных подразделений двух типов — исследовательских подразделений или «зоны выращивания».

Первый вариант — исследовательские отделы (R&D) — не создает реально инновационных решений, а, скорее, подталкивает компании к улучшениям, оптимизациям существующих продуктов. Второй вариант также не требует радикальных перемен в бизнесе, но позволяет создать инновационные проекты развития на базе инкубированных идей, уже доказавших на небольшом масштабе свою жизнеспособность. Этот вариант требует создания определенной «тепличной» зоны, «инкубатора» идей, в котором зарождаются, отбираются и выращиваются новые решения [13]. Такой инкубатор потребует выделения части ресурсов для своего существования, но он же будет определенной гарантией существования компании в стратегической перспективе. Традиционное стратегическое планирование на почве прошлого опыта, так же как и на беспочвенных «хотелках» менеджеров, как правило, уже не дает компаниям находить прорывные решения.

Следует отметить, что определение внутреннего предпринимательства как свойства системы управления предполагает использова-

ние индикаторов уровня выраженности этого свойства. Основным показателем уровня развития внутреннего предпринимательства могут выступать темп инновационности и гибкость в реформировании бизнес-модели.

Темпы инновационности определяются как показателями маркетингового свойства (доли обновления ассортимента, рыночных сегментов, время от появления идеи продукта до вывода его на рынок), так и технологическими показателями (обновления технологий, оборудования). Кроме того, в системе комплексной оценки могут использоваться и косвенные индикаторы роста мотивации других сотрудников, не интрапренеров, их лояльности.

Выводы

Таким образом, внутреннее предпринимательство должно рассматриваться как модификация системы управления организацией, создающая условия для выявления и выращивания инноваторов внутри самой организации, повышения скорости и адекватности ее реакции на изменения внешней среды. Такая трактовка позволяет придать явлению внутреннего предпринимательства управляемый и практико-ориентированный характер. Элементами такой системы управления являются децентрализованная организационная структура с встроенными подразделениями поддержки инноваций, горизонтальная модель управления и предпринимательская культура, поддерживаемая уполномочивающим стилем лидерства.

Элементы предложенной системы управления могут быть использованы в практике оптимизации и трансформации организаций

с целью повышения их гибкости, устойчивости на основе развития инновационного потенциала. Изменения лишь одного из элементов системы, как правило, не приводят к желаемым результатам, что показало исследование компании Innosight. Только комплексный подход к трансформации и культуры, и модели управления, и организационной культуры наряду с соответствующим типом лидерства приведет компанию к необходимому результату.

Литература

1. *Creative Destruction Whips through Corporate America*: [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.innosight.com/insight/creative-destruction-whips-through-corporate-america-an-innosight-executive-briefing-on-corporate-strategy/>.
2. Pinchot G. *Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur*. N. Y.: Harper & Row, 1985. 368 p.
3. Capozzi M. M., Gregg B., Howe A. *Innovation and commercialization*. 2010: McKinsey global survey results // McKinsey & Company: [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://innovationmanagement.se/wp-content/uploads/2010/09/Innovation-and-commercialization-2010-McKinsey-Global-Survey-results.pdf>.
4. Дондокова С. Ц. Управление промышленным предприятием на основе внутреннего предпринимательства (на примере промышленных предприятий Республики Бурятия): Автореф. дисс. ... канд. экон. наук / Восточно-Сибирский гос. технологич. ун-т. Улан-Удэ, 2004. 24 с.
5. Горяинов М. В. Внутреннее предпринимательство как путь развития инновационных технологий // Экономика и управление. 2011. № 9 (71). С. 95–100.
6. Пузикова Е. А. Механизм развития внутреннего предпринимательства на предприятии: Автореф. дисс. ... канд. экон. наук / Ин-т экономики УрО РАН. Оренбург, 2008. 23 с.
7. Василенок В. Л., Негреева В. В. Инновационный потенциал развития внутреннего предпринимательства // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Сер.: Экономические науки. 2012. № 3 (149). С. 16–24.
8. Асаул А. Н., Войнаренко М. П., Ерофеев П. Ю. Организация предпринимательской деятельности: Учебник / Под ред. А. Н. Асаула. СПб.: Гуманистика, 2004. 448 с.
9. Долгая А. А. Система управления организацией: понятие и модель // Современная экономика: проблемы и решения. 2014. № 3. С. 98–108.
10. Долгая А. А. Оптимизация систем управления как результат моделирования бизнес-процессов // Проблемы теории и практики управления. 2014. № 11. С. 118–123.
11. *Five Insights into Intrapreneurship: A Guide to Accelerating Innovation within Corporations*: [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/technology/Intrapreneurship_Whitepaper_English.pdf.
12. Arnold J. et al. The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors // *Journal of Organizational Behavior*. 2000. Vol. 21, N 3. P. 249–269.
13. Anthony S. C., Duncan D. S., Siren P. M. A. Build an Innovation Engine in 90 Days. *Harvard Business Review*. 2014: [Электронный ресурс]. Режим до-

ступа: <https://hbr.org/2014/12/build-an-innovation-engine-in-90-days>.

References

1. *Creative destruction whips through corporate America*. February 2012. Innosight. Available at: <https://www.innosight.com/insight/creative-destruction-whips-through-corporate-america-an-innosight-executive-briefing-on-corporate-strategy/>.
2. Pinchot G. *Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*. New York, Harper & Row Publ., 1985. 368 p.
3. Capozzi M. M., Gregg B., Howe A. *McKinsey global survey results: Innovation and commercialization, 2010*. McKinsey & Company. Available at: <http://innovationmanagement.se/wp-content/uploads/2010/09/Innovation-and-commercialization-2010-McKinsey-Global-Survey-results.pdf>.
4. Dondokova S. Ts. *Management of an industrial enterprise on the basis of internal business (the example of industrial enterprises of the Republic of Buryatia)*. Cand. econ. sci. diss. Synopsis. Ulan-Ude, East-Siberian STU Publ., 2004. 24 p. (in Russ.).
5. Goryainov M. V. *Vnutrennee predprinimatel'stvo kak put' razvitiya innovatsionnykh tekhnologiy* [Internal business as a way of development of innovative technologies]. *Ekonomika i upravlenie*, 2011, no. 9 (71), pp. 95–100.
6. Puzikova E. A. *The mechanism of development of internal business in the enterprise*. Cand. econ. sci. diss. Synopsis. Orenburg, Institute of Economics, Ural Branch of RAS Publ., 2008. 23 p. (in Russ.).
7. Vasilenok V. L., Negreeva V. V. *Innovatsionnyy potentsial razvitiya vnutrennego predprinimatel'stva* [Innovative potential of development of internal business]. *Nauchno-tekhnicheskie vedomosti Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo politekhnicheskogo universiteta. Ekonomicheskie nauki* [Scientific and Technical Bulletins of the St.-Petersburg State Polytechnical University. Economic Sciences], 2012, no. 3 (149), pp. 16–24.
8. Asaul A. N., Voynarenko M. P., Erofeev P. Yu. *Organizatsiya predprinimatel'skoy deyatel'nosti* [Organization of business activities]. St. Petersburg, Gumanistika Publ., 2004. 448 p.
9. Dolgaya A. A. *Sistema upravleniya organizatsiyey: ponyatie i model'* [System of the organization management: Concept and model]. *Sovremennaya ekonomika: problemy i resheniya*, 2014, no. 3 (51), pp. 98–108.
10. Dolgaya A. A. *Optimizatsiya sistem upravleniya kak rezul'tat modelirovaniya biznes-protsessov* [Management systems optimization resulting from modeling of business processes]. *Problemy teorii i praktiki upravleniya*, 2014, no. 11, pp. 118–123.
11. *Five insights into intrapreneurship: A guide to accelerating innovation within corporations*. Available at: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/technology/Intrapreneurship_Whitepaper_English.pdf.
12. Arnold J. et al. The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 2000, vol. 21, no. 3, pp. 249–269.
13. Anthony S. C., Duncan D. S., Siren P. M. A. Build an innovation engine in 90 days. *Harvard Business Review*, December 2014. Available at: <https://hbr.org/2014/12/build-an-innovation-engine-in-90-days>.