

Санкт-Петербургский государственный университет  
Центр предпринимательства ВШМ СПбГУ

**НАУЧНЫЕ ДОКЛАДЫ**

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

**ВНУТРИФИРМЕННОЕ ПРЕДПРИНИ-  
МАТЕЛЬСТВО: ПОДХОДЫ К  
ИССЛЕДОВАНИЮ ВОПРОСА**

№ 1(R)–2008

Санкт-Петербург

2008

*Г.В. Широкова, В.А. Сарычева, Е.Ю. Благов, А.В. Куликов.* Внутрифирменное предпринимательство: подходы к изучению вопроса. Научный доклад № 1(R)–2008 СПб.: Центр предпринимательства Высшей школы менеджмента СПбГУ, 2008.

Данная работа представляет собой результаты первого этапа исследовательского проекта «Внутрифирменное предпринимательство в российских компаниях». В работе проведен анализ проблемного поля исследований феномена предпринимательства в рамках существующих компаний и сформулированы предварительные гипотезы для обсуждения и дальнейшей эмпирической проверки. В работе также представлены результаты исследования, проведенного в петербургских компаниях *Digital Design* и *Любимый край*, в рамках которого был апробирован инструментарий для Аудита внутрифирменного предпринимательства.

*Широкова Галина Викторовна*, к.э.н., доцент стратегического менеджмента имени компании КИТ Финанс, кафедра стратегического и международного менеджмента Высшей школы менеджмента, СПбГУ  
*e-mail*: shirokova@gsom.spb.ru

*Сарычева Виктория Александровна*, аспирантка 2 курса кафедры стратегического и международного менеджмента Высшей школы менеджмента, СПбГУ  
*e-mail*: victoria.sarycheva@rambler.ru

*Благов Евгений Юрьевич*, аспирант 1 курса кафедры стратегического и международного менеджмента Высшей школы менеджмента, СПбГУ  
*e-mail*: evgeniy.blagov@gmail.com

*Куликов Александр Вадимович, Дмитрий Михайлович*, аспирант 1 курса кафедры стратегического и международного менеджмента

Высшей школы менеджмента, СПбГУ  
*e-mail*: kulikov@gsom.spbpu.ru

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

St. Petersburg State University  
Center for Entrepreneurship

*G.V. Shirokova, V.A. Sarycheva, E.Yu. Blagov, A.V.  
Kulikov*

**CORPORATE ENTREPRENEURSHIP:  
RESEARCH APPROACHES**

№ 1(R)–2008

Saint Petersburg

2008

*Galina V. Shirokova, Victoria A. Sarycheva, Evgeniy Yu. Blagov, Alexander V. Kulikov* Corporate entrepreneurship: research approaches. Discussion Paper # 1(R)–2008. Center for Entrepreneurship Research, St. Petersburg State University: St. Petersburg, 2008.

The paper presents results of the exploration stage of research project “Corporate entrepreneurship in Russian companies”. It contains analysis of core research problems connected with entrepreneurship phenomenon within established firms. Literature review is combined with formulation of preliminary research hypothesis for further discussion. Empirical part of the paper includes results of Entrepreneurial Health Audit, conducted in St. Petersburg companies *Digital Design* and *Lyubimy kray*, where research methodology was tested.

*Galina V. Shirokova*, PhD, KIT Finance Associate Professor of Strategic management, Strategic and International Management Department, Graduate School of Management, St. Petersburg State University  
*e-mail*: shirokova@gsom.pu.ru

*Victoria A. Sarycheva*, second year PhD student, Strategic and International Management Department, Graduate School of Management, St. Petersburg State University  
*e-mail*: victoria.sarycheva@rambler.ru

*Evgeniy Yu. Blagov*, first year PhD student, Strategic and International Management Department, Graduate School of Management, St. Petersburg State University  
*e-mail*: evgeniy.blagov@gmail.com

*Alexander V. Kulikov*, first year PhD student, Strategic and International Management Department, Graduate School of Management, St. Petersburg State University  
*e-mail*: kulikov@gsom.pu.ru

© G.V. Shirokova, V.A. Sarycheva, E.Yu. Blagov, A.V. Kulikov

## Содержание

Введение.....	6
Феномен внутрифирменного предпринимательства: подходы к определению .....	7
Семантическое поле исследований стратегий фирм и организационного поведения .....	7
Проблемное поле концепции внутрифирменного предпринимательства.....	11
Предпосылки возникновения внутрифирменного предпринимательства в компании .....	20
Влияние внутрифирменного предпринимательства на результаты деятельности фирмы .....	28
Аудит внутрифирменного предпринимательства: апробация инструментария исследования.....	35
Описание инструментария исследования.....	36
Анализ результатов исследования.....	38
Заключение .....	41
Литература .....	44
Приложение.....	49
Шкалы оценки Климата внутрифирменного предпринимательства .....	49
Шкалы оценки Интенсивности внутрифирменного предпринимательства .....	52

## Введение

Внутрифирменное предпринимательство как организационный феномен представляет в настоящее время интерес, как для академического сообщества, так и для представителей бизнес-среды. Оно является перспективным объектом исследований в области менеджмента прежде всего в силу своей междисциплинарной природы. Для его интерпретации необходим синтез подходов и концепций различных управленческих дисциплин - от стратегического управления и теорий предпринимательства до организационного поведения и управления человеческими ресурсами. Будучи относительно молодой областью исследований (первые работы по проблематике внутрифирменного предпринимательства стали появляться в конце 1970-х - начале 1980-х гг.), внутрифирменное предпринимательство представляет собой привлекательное исследовательское поле с немалым количеством «белых пятен». Состояние научного знания в этой предметной области на сегодняшний день слабо структурировано, синтетическая природа феномена обуславливает сосуществование большого числа подходов к его определению и изучению.

Данная работа представляет собой результаты первого этапа исследовательского проекта «Внутрифирменное предпринимательство в российских компаниях». Основные задачи первого этапа заключались в анализе имеющихся исследований по данной теме, определении междисциплинарной природы внутрифирменного предпринимательства, формулировании гипотез эмпирического исследования и апробации исследовательского инструментария. На втором этапе проекта будет проведено эмпирическое исследование на основе анализа кейсов нескольких российских компаний из наиболее динамично развивающихся отраслей.

Таким образом, целью данной работы является анализ проблемного поля исследований, посвященных внутрифирменному предпринимательству, поиск и апробация инструментария для проведения аудита внутрифирменного предпринимательства. Работа состоит из пяти частей. В первой части представлен анализ подходов к определению феномена внутрифирменного предпринимательства с точки зрения семантического и проблемного анализа. Во второй части рассматриваются предпосылки возникновения внутрифирменного предпринимательства в компании. Третья часть посвящена анализу влияния внутрифирменного предпринимательства на результаты деятельности компании. В четвертой части представлены результаты пилотного исследования по аудиту внутрифирменного предпринимательства двух российских компаний, проведенного с целью апробации ин-

струментария исследования. В заключении приводятся основные выводы и обсуждаются направления дальнейших исследований.

### **Феномен внутрифирменного предпринимательства: подходы к определению**

#### **Семантическое поле исследований стратегий фирм и организационного поведения**

В англоязычной литературе для описания феноменов, связанных с организационной трансформацией, стратегическим обновлением, инновационной деятельностью и т.п. используется ряд близких терминов, семантически связанных с явлением предпринимательства. Предпринимательское управление (entrepreneurial management) описывает «управленческое поведение» предпринимателя, принципы и методы реализации предпринимательских целей [Stevenson, Jarillo, 1990]. Иными словами, исследователи предпринимательского управления отвечают на вопрос «Как осуществляется предпринимательская деятельность?». Их внимание обращено к вопросам формулирования предпринимательской стратегии, жизненного цикла и проблем роста предпринимательских компаний, различным аспектам управления малым бизнесом. Выводы и результаты, полученные в рамках изучения предпринимательского управления, считаются наиболее перспективными для решения задач развития предпринимательства внутри существующих компаний [Stevenson, Jarillo, 1990]. Это во многом обусловлено тем, что принципы, на которых основывается предпринимательство, не зависят от субъекта - им может быть как индивид, так и крупная организация. Этот факт дает основание говорить о предпринимательском управлении как особой дисциплине [Друкер, 1992, с. 189-190].

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



обновлению, а значит, обеспечивает долгосрочную конкурентоспособность фирмы.

Стоит отметить, что исследование стратегий фирм через призму предпринимательства отражает фундаментальную трансформацию окружения бизнеса. Вызовы современной внешней среды имеют все менее административный и все более предпринимательский характер [Теесе, 1988], что и формирует новые императивы управления фирмой. Интересно, что для описания новых принципов функционирования конкурентной экономики используется термин *предпринимательский управленческий капитализм* (entrepreneurial managerial capitalism) [Теесе, 2007, р. 1346]. Последний проявляется в том, 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.

*Предпринимательская организация* (entrepreneurial organization) - объемное понятие. С одной стороны, предпринимательскими называют организации, находящиеся на ранних этапах жизненного цикла, когда бизнес-идея получает возможность реализоваться за счет предпринимательского духа небольшой команды и гибкости управления. С другой стороны, существует традиция противопоставлять предпринимательские компании компаниям с традиционным управлением. Последние ориентированы на предсказуемые, стабильные результаты, соблюдение строгих процедур и политик, избегание неопределенности и реактивное по отношению к внешней среде поведение. Предпринимательские организации, наоборот, занимаются активным поиском бизнес-возможностей, поддерживают культуру открытости и толерантности к риску, допускают значительную гибкость в отношении внутренних процессов (подробное сравнение традиционных и предпринимательских компаний представлено в [Jelinek, Litterer, 1995]). В этом случае предпринимательские компании — это те, которые преследуют новые возможности вне зависимости от ресурсов, которыми они располагают в настоящий момент [Stevenson, Jarillo, 1990, р. 24].

В изучении предпринимательской организации ярко проявился поведенческий подход к анализу. Основным предметом исследования являются поведенческие паттерны, характерные для предпринимательских организаций. Эти паттерны проявляются на всех организационных уровнях и являются отражением философии топ-менеджмента, соответствуют общему пониманию принципов управления бизнесом [Covin, Slevin, 1991]. Одна из наиболее известных

концептуальных моделей предпринимательской организации основана на взаимосвязи между предпринимательскими характеристиками фирмы и набором переменных, состоящих из факторов внешней среды (технологическая сложность, динамизм, враждебность, стадия жизненного цикла отрасли), стратегических факторов (миссия, конкурентные стратегии) и внутренних факторов (ценности и философия топ-менеджмента, компетенции и ресурсы фирмы, организационная культура и структура) [Covin, Slevin, 1991].

*Интрапренерство* (*intrapreneurship*, сокращенно от *intra-corporate entrepreneurship*) как термин впервые появилось в статье британского автора Нормана Макраи (Norman Macrae), опубликованной в 1976 году журнале *The Economist*. 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 Гиффордом Пиншо (Gifford Pinchot) в книге 1985 г. «Интрапренерство: почему вы не должны покинуть компанию, чтобы стать предпринимателем», в которой автор исследует механизмы развития новых идей и поддержания предпринимательской атмосферы в организации. В наиболее широкой трактовке интрапренерство означает предпринимательство в рамках существующей компании [Antonchic, Histrich, 2001, p. 497].

*Внутрифирменное предпринимательство* (*(internal) corporate entrepreneurship*). Термины *внутрифирменное предпринимательство* и *интрапренерство* можно рассматривать как взаимозаменяемые, учитывая относительно слабую структурированность проблемного поля предпринимательства в рамках существующих компаний. Представляется, что за время своего существования оба понятия стали зонтичными, поскольку они использовались исследователями для интерпретации различных организационных феноменов: инноваций и проактивного поведения организаций, стратегического обновления и т.п. В данной работе мы используем термин *внутрифирменное предпринимательство*, подразумевая различные формы предпринимательской деятельности в рамках существующей компании.

*Предпринимательские функции* (*entrepreneurial service*). В данном случае используется терминология Эдит Пенроуз [Penrose, 1995], предложенная для обсуждения внутриорганизационных факторов

роста фирмы. Включение этого понятия в настоящий анализ, прежде всего, позволяет расширить дискуссию о роли внутрифирменного предпринимательства в создании конкурентных преимуществ компании<sup>1</sup>. Кроме того, в исследовательском фокусе Э. Пенроуз оказывается индивидуально-личностный уровень рассмотрения вопросов стратегического управления, что вызывает значительный интерес в современной академической среде.

Принципиальное разделение *ресурсов* (resources) и их *функций* (services) является одним из исходных положений теории Э. Пенроуз<sup>2</sup>. По ее мнению, организационные ресурсы представляют собой совокупность возможных функций, которые могут быть реализованы за счет них (с их использованием). Именно функции, которые отдельная фирма осуществляет с помощью своих ресурсов, являются источниками ее уникальности. Особый интерес для Э. Пенроуз представлял управленческий персонал фирмы - часть ее человеческих ресурсов. Помимо традиционной управленческой функции (managerial services) он может реализовывать предпринимательскую функцию (entrepreneurial services), которая обеспечивает динамический процесс взаимодействия внутренней и внешней сред бизнеса. В подобной типологии отчетливо проявляется одна из ключевых дихотомий теории стратегического управления - дихотомия между предпринимательскими и административными факторами конкурентоспособности фирм [Каткало, 2006]. По мысли Э. Пенроуз, предпринимательские функции менеджмента заключаются в формулировании и принятии фирмой новых идей (в отношении продуктов, географии деятельности, технологий, найма нового управленческого персонала, изменения административной организации бизнеса, привлечения капитала, разработки планов экспансии); управленческие функции сводятся к реализации предпринимательских идей и обеспечению текущих операций [Penrose, 1995, p. 31-32]. Наиболее ярко предпринимательская ориентация фирмы ('enterprise' of the firm) проявляется в ситуации выбора одной из принципиальных альтернатив: сохранить status quo или приложить усилия и направить ресурсы на изучение потенциальных возможностей, в перспективах которых в текущий момент нет

---

<sup>1</sup> Работа Э. Пенроуз считается пионерной в рамках ресурсной теории фирмы, поскольку именно она первой среди экономистов-исследователей предприняла попытку рассмотреть живую организацию, уделив особое внимание динамическому процессу взаимодействия *менеджмента* и *ресурсов*, сделала акцент на внутрифирменном обучении и создании знаний [Mahoney, 2005; Pitelis, 2005].

<sup>2</sup> Мы не используем прямой перевод понятия services (*услуги*) в силу его значительного объема, а предпочитаем заменить его на понятие *функции*, которое, с нашей точки зрения, в большей степени отражает идеи Э. Пенроуз.

никакой уверенности. Принятие проактивного решения в пользу расширения потенциально доступного фирме набора стратегических альтернатив не только делает траекторию роста фирмы более инновационной, но и обеспечивает устойчивость созданных ею конкурентных преимуществ. Таким образом, идеи Э. Пенроуз продемонстрировали значимость фактора предпринимательства в исследованиях стратегии фирм.

Стоит отметить, что для современных концепций стратегического управления эти идеи являются центральными. Усложнение и рост изменчивости внешней среды бизнеса оказали влияние на саму постановку проблемы. Теперь исследователи обсуждают не альтернативные решения фирмы — поддерживать текущие процессы или проявлять предпринимательское поведение, а постулируют необходимость постоянной организационной трансформации. Подобный методологический сдвиг, связанный с «переходом от стратегического выбора к стратегическим изменениям» [Катькало, 2006, с. 429], наиболее ярко проявляется в концепции динамических способностей фирмы. Одним из аналитических преимуществ последней является снятие противоречия между административными и предпринимательскими факторами успешного развития фирмы и попытка поиска баланса между созданием нового и эксплуатацией выгод от достигнутого [Катькало, 2006, с. 477-478].

### **Проблемное поле концепции внутрифирменного предпринимательства**

Систематизация проблемного поля внутрифирменного предпринимательства представляется одной из первых задач разведывательной стадии исследования. По сути, это позволяет выделить основные исследовательские вопросы и в дальнейшем придерживаться важных методологических принципов: проблемной ориентации исследовательских программ и баланса между освоением новых тем (exploration) и разработкой существующих теорий (exploitation)<sup>3</sup>. Задача систематизации проблемного поля внутрифирменного предпринимательства, по крайней мере, дважды решалась на уровне академических журналов, публикующих материалы соответствующего содержания. Показательно, что первая попытка была предпринята редакцией ведущего мирового научного издания, посвященного вопро-

---

<sup>3</sup> Данные принципы были сформулированы как ключевые методологические основы современного этапа развития теории стратегического управления [Катькало, 2006]. Представляется, что они являются не менее актуальными для такой синтетической концепции, как концепция внутрифирменного предпринимательства, имеющая немало областей пересечения с вопросами, обсуждаемыми в работах по стратегическому управлению

сам стратегического управления, - *Strategic Management Journal*. В 1990 году вышел специальный летний выпуск журнала, посвященный обзору текущего состояния теоретических исследований и эмпирических результатов, полученных в области внутрифирменного предпринимательства (*corporate entrepreneurship*). Во вступительной статье редакторы обозначили два ключевых направления развития концепции: 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, на тот момент исследователи в основном развивали первое из указанных направлений, однако они предсказывали рост внимания к аспектам стратегического обновления фирмы.

Спустя 5 лет в весеннем выпуске журнала *Entrepreneurship: Theory & Practice* были объединены эмпирические исследования различных проблем предпринимательства на уровне фирмы (*firm-level entrepreneurship*). Данный журнал позиционируется как издание, посвященное вопросам предпринимательства в его традиционном понимании (малый и семейный бизнес, венчурное финансирование и т.п.). Во вступительной статье редакторы обращали внимание, 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 данном номере журнала обсуждались вопросы определения объекта исследования (фирмы с предпринимательским управлением) и методологии.

В данной работе 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 50 лет.

### 1. *Сохранение и развитие конкурентоспособности крупных фирм*

Исторически интерес к проблемам внутрифирменного предпринимательства стал проявляться в середине 1960-х гг. В США в этот период происходит трансформация экономики из «управленческой» в «предпринимательскую», что, прежде всего, выразилось в активном росте малого бизнеса при сокращении занятости в крупнейших американских компаниях. Растущие компании, по мнению П. Друкера, 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. Вместе с тем, предметом их растущей озабоченности становились громоздкие организационные структуры и огромные размеры компаний, которыми они сами управляли. Модель предпринимательства на открытом рынке, но реализуемая в рамках компании, являлась тем самым социальным изобретением, в котором нуждались и наемные сотрудники американских корпораций и сами корпорации [Pinchot, 1978]. Именно желание реализовать внутри крупного бизнеса преимущества, традиционно ассоциируемые с малыми организационными формами (рост, гибкость, инновационность) привели к рождению корпоративного предпринимательства [Stevenson, Jarillo, 1990]. Таким образом, первые идеи о привнесении предпринимательских механизмов внутрь существующих компаний стали ответом на *вопрос о сохранении и развитии конкурентоспособности крупных фирм.*

Исследователи предлагают различные способы преодоления проблемы инертности иерархических структур и бюрократических политик, 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). Значительная часть предложений Г. Пиншо касается развития предпринимательского духа, команд и лидеров, ориентированных на новаторство в своей деятельности. Последние задачи Г. Пиншо трансформировал в императивы для исследовательских подразделений крупных компаний, которым, по его мнению, следует поощрять не столько изобретателей, сколько «действующих мечтателей», ориентированных на коммерческую реализацию своих идей [Pinchot, 2001].

Предлагая пересмотреть подход крупных компаний к инновационной деятельности, Г. Пиншо рассматривал проблему в основном на индивидуально-личностном уровне анализа. 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 организационных рутин и организационной стратегии. К. Кристенсен в своей работе «Дилемма инноватора», обсуждая невозможность возникновения «подрывных инноваций» в крупных компаниях, по сути, определяет причины, которые ограничивают внутрифирменное предпринимательство в рамках ус-

тоявшихся структур, и предлагает менеджерам корпораций варианты преодоления ценностных и структурных противоречий.

Применение идеи предпринимательства для решения вопроса эффективности компании (в том числе зрелой) осуществляется авторами работ о жизненном цикле организации. Исследователи активно обсуждают проблемы трансформации предпринимательской фирмы в фирму с многочисленными рутинными и формализованными процессами, а также необходимость 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]. Предпринимательская ориентация менеджмента, обеспечивающая адаптацию к изменениям и осуществление новаторских действий, является условием успешного рождения и развития бизнеса. Кроме того, она увеличивает шансы компании на продление стабильного «расцвета» и избежание нисходящей траектории цикла за счет различного рода инноваций.

Итак, синтез 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). Внимание исследователей обращено как к организационным факторам, способствующим распространению предпринимательской культуры в компании, так и к индивидуально-личностным особенностям интрапренеров.

## *2. Поиск новых способов создания ценности через бизнес-модели*

Современные компании озабочены проблемами освоения новых бизнес-возможностей. Крупный бизнес (часто в стабильных отраслях) нередко сталкивается с проблемами собственной инертности, когда ключевые компетенции превращаются в «ключевые закоренелости», а сильная организационная культура является препятствием для развития альтернативных проектов, требующих оперативного принятия решений и предпринимательского менеджмента. С другой стороны, многие компании, работающие в высокотехнологичных отраслях, сталкиваются с необходимостью сокращать время вывода новых продуктов на рынок. Для победы в конкурентной борьбе, ключевыми параметрами которой становятся инновационность и скорость реализации идей, такие фирмы вынуждены повышать степень вариации своих исследовательских процессов, предоставлять автономию новаторам, выводить молодые проекты за рамки существующей структуры -

создавать новые бизнесы. Еще одной тенденцией современной реальности бизнеса является трансформация отраслей. Причем последняя нередко является результатом проактивной, творческой роли компаний. В поисках новых рынков менеджеры полностью пересматривают концепцию бизнеса (от понимания ключевых компетенций и целевой аудитории до способов взаимодействия с заинтересованными сторонами).

Описанные тенденции имеют общий результирующий эффект. Он заключается в трансформации бизнес-модели отдельной компании. Бизнес-модель является сочетанием ключевых стратегических выборов фирмы: 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: структурном и динамическом. Структурный аспект связан с феноменом корпоративных венчуров (*corporate ventures*) - выделением отдельных структурных подразделений или созданием самостоятельных бизнесов для реализации инновационных проектов. Основная идея корпоративного венчура - одновременное использование преимуществ крупной компании (опыт, компетенции, финансовые возможности) и малого предприятия (предпринимательский характер управления, гибкость, высокая скорость реализации проектов). С точки зрения стратегического управления создание новых бизнесов существующей фирмой является новым приложением существующих организационных способностей, формой развития коспециализированных ресурсов и создания единых технологических «платформ». Реализация идеи корпоративного венчура часто связана с созданием дополнительного элемента организационной структуры, функционирующего на принципах адхократии. Этот элемент является системообразующим: в его рамках происходит регулирование процесса развития инновационных проектов до той стадии, пока они не смогут начать самостоятельное существование в виде отдельного бизнеса (*spin-off*). Ярким примером такого проекта является система трансформации бизнес-идеи в новое направление бизнеса или самостоятельную фирму, существующая в компании Digital Design. 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 для инкубационного периода. Финальным этапом является защита бизнес-плана перед Советом директоров и



официальное утверждение проекта в виде нового бизнес-направления или самостоятельного бизнеса.

Таким образом, внесение элементов адхократии 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.

Важно, что подобное структурное решение является не только возможностью более гибкой реализации инновационной деятельности в компании, но и имеет «внешний эффект», связанный с развитием предпринимательской культуры, организационным обучением, развитием сотрудников. Используя терминологию Э. Пенроуз, компания в данном случае начинает не только использовать традиционные функции человеческих ресурсов (профессиональные компетенции сотрудников), но и предоставляет им возможность реализовать предпринимательскую функцию (создание новых продуктов и услуг, коммерческое воплощение своих идей).

Представляется, что сотрудник компании (или отдельное рабочее место), а также отдельный инновационный проект являются перспективными объектами анализа в исследовании различных аспектов внутрифирменного предпринимательства. Этот нижний и средний организационные уровни являются «точками приложения» многочисленных параметров, создающих благоприятную среду для развития инноваций.

Существует также и динамический аспект связи внутрифирменного предпринимательства и бизнес-моделей. В этом аспекте ярко проявляется общеорганизационный уровень анализа. Внутрифирменное предпринимательство может рассматриваться в качестве механизма, посредством которого компания трансформирует свою бизнес-модель и обеспечивает гибкость ее элементов. В таком случае объектом воздействия предпринимательской энергии, тем самым материалом, из которого создаются новые комбинации, выступают сами элементы существующей бизнес-модели. Ярким примером компании, реализующей принципы предпринимательства в отношении собственной бизнес-модели, является сеть книжных магазинов «Буквоед»<sup>4</sup>, пятая в России розничная книготорговая сеть по объему книгооборота. С 2005 года, после занятия устойчивой позиции на рынке Санкт-Петербурга, «Буквоед» стал превращаться в компанию, которая изме-

---

<sup>4</sup> Данный пример основан на материале [Гринфельд, 2007].

няет привычные представления потребителей о формате книжного магазина. Прежде всего, изменилось понимание рынка, на котором работает компания. «Буквоед» превратился не просто в место, где можно выбрать книгу из широкого ассортимента, но в 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 расширилась в управление более дифференцированным продуктовым ассортиментом, а также дополнилась компетенцией в управлении культурными мероприятиями. В создании новой бизнес-модели «Буквоед» активно использует логику комплементарности: многоаспектность ценностного предложения, которое компания формирует для потребителя, привлекает различных партнеров и поставщиков, которые ищут эффективные каналы связи со своей целевой аудиторией.

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.

### *3. 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. Такое направление развития обеих дисциплин объясняется долгожданным признанием экономистами-теоретиками шумпетерианской концепции предпринимателя и предпринимательства и желанием восстановить утраченные позиции, вернув в свое концептуальное пространство данную предметную область, прежде оставленную социологам, психологам и представителям других общественных наук<sup>5</sup> [Лукашевич, 2006, с. 6]. Й. Шумпетер, рассматривая макропро-

---

<sup>5</sup> Речь идет о высказывании американского экономиста М. Кэссона, осуждающего экономистов-теоретиков за то, что они позволили «когнитивным субститу-

цесс экономического развития, понимал его как «созидательное разрушение», влекущее за собой создание новых комбинаций вещей и сил, понимая под последними как материальные, так и нематериальные объекты [Шумпетер, 1982]. По мысли австрийского ученого, фирмы достигают конкурентных преимуществ за счет предпринимательских действий и инновационных решений. Эти идеи сегодня получают развитие, прежде всего, в концепции динамической конкуренции, крайние формы которой отрицают возможность устойчивости равновесных состояний экономики. Это означает, что 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.

Механизм внутрифирменного предпринимательства, по сути лежащий в основе концепции динамической конкуренции является: 1) способом построения конкурентных преимуществ на основе уникальных организационных ресурсов в условиях изменчивой и сложной внешней среды и 2) способом реализации возможностей фирмы в условиях ограниченности ресурсов.

Первая из указанных характеристик проявляется в обсуждении роли рутин и способностей, связанных с процессом стратегического обновления. Примерами таких способностей, направленных на трансформацию существующих и создание новых организационных элементов, являются способность к изменениям (*organizational change capability*) [Oxtoby et al., 2002; Андреева, Чайка, 2006] и способность к адаптации (*adaptive capability*) [Wang, Ahmed, 2007]. Еще одним примером служат близкие по значению комбинационные способности (*combinative capabilities*), архитектурные компетенции (*architectural competence*) и способности к реконфигурации (*reconfiguration capabilities*). Первое из понятий, введенное Б. Когутом и У. Зандером, связано с синтезированием и применением имеющегося и приобретенного знания [Когут, Зандер, 2004]. Р. Хендерсон и Я. Кокбурн расширяют

---

там» развивать теорию предпринимательства, не предпринимая собственных должных шагов в этом направлении: «... можно со всей категоричностью утверждать, что в настоящее время отсутствует признанная экономическая теория предпринимательства. Эта предметная область была отвоевана у экономистов социологами, психологами и представителями политических наук. В самом деле, почти каждая из общественных наук разработала собственную теорию предпринимателя – за исключением одной лишь экономической теории.» (цит. по: [Лукашевич, 2006, с. 6]).

достаточно узко трактуемое понятие «знание»<sup>6</sup> до «составных (component) компетенций», которые необходимы для выполнения ежедневных операций. На их интеграцию и развитие направлены, в свою очередь, архитектурные компетенции [Henderson, Cockburn, 1994]. Способность к реконфигурации, по мнению Д. Тиса [Teese, 2007], является условием избегания неблагоприятных траекторных зависимостей. Процесс реконфигурации — процесс изменения сформировавшихся и привычных рутин, необходимый для поддержания прибыльности выше, чем у конкурентов. В целом, акцент на трансформационных рутин свидетельствует о центральной роли изменчивости в стратегическом процессе.

Однако направление этой изменчивости придают рутины (способности) еще одного типа - поисковые/исследовательские (search) рутины. Для реализации этих рутин нет формализованного сценария - цели могут постоянно варьироваться, а в отношении результатов присутствует большая доля неопределенности. Такие рутины лежат в основе динамических способностей фирмы [Zollo, Winter, 2002, p. 341]. Эта наиболее передовая концепция стратегического управления основана на идее *креативного* предпринимательства [Катькало, 2006]. Процесс реализации стратегии становится процессом творческого синтеза, поиска новых комбинаций ресурсов фирмы для поддержания конкурентных преимуществ. Результатом проактивного стратегического поведения фирмы являются как новые продукты и услуги, так и комплементарные организационные инновации, что соответствует пониманию предпринимательства Й. Шумпетером [Шумпетер, 1982]. Как отмечают сами авторы концепции, она была сформулирована на основе анализа «инновационной фирмы в мире шумпетерианской конкуренции» [Тис и др., 2003, с. 146].

Условия внешней среды современного бизнеса, с одной стороны, достаточно агрессивные, а с другой - насыщены потенциальными возможностями с точки зрения географии деятельности, продуктов и услуг, потребительских сегментов, доступных для освоения. Вместе с тем организационные ресурсы ограничены. Поэтому компании вынуждены решать предпринимательские задачи освоения нового в условиях ограниченности ресурсов. В данном контексте динамические способности фирмы можно рассматривать в качестве механизма, обеспечивающего ее рост: они необходимы для постоянного выбора доступных стратегических альтернатив и их реализации за счет «оркестрирования» организационными ресурсами и способностями. Под

---

<sup>6</sup> В своей работе Б.Когут и У.Зандер определяют знание как совокупность информации и ноу-хау.

оркестрированием понимается процесс поиска таких комбинаций активов, которые создают дополнительную стоимость [Teese, 2007, p. 1341].

Важно отметить, что идеи предпринимательства встраиваются в концепции стратегий и в современную 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]. Рассуждая об управленческих функциях, необходимых для организационного роста, Э. Пенроуз придает особую значимость силе воображения (*imaginative effort*), чувству времени и оперативности (*sense of timing*), инстинктивному распознаванию (*instinctive recognition*) возможностей. Обращение к таким очевидно предпринимательским характеристикам менеджеров и лидеров характерно и для современной дискуссии по проблематике стратегического управления (например, [Amit, Schoemaker, 1993; Бухвалов, 2004; Helfat et al., 2007, Teese, 2007]).

### **Предпосылки возникновения внутрифирменного предпринимательства в компании**

Анализ предпосылок возникновения внутрифирменного предпринимательства в компании очень тесно связан с различными подходами к определению этого феномена. Как уже отмечалось, исследователи используют два основных определения - *corporate entrepreneurship* и *intrapreneurship*. Собственно же работы, целенаправленно рассматривающие данные два феномена по отдельности и закрепляющие за ними вышеупомянутые названия, появились почти синхронно в середине 1980-х. Определяющими из числа этих работ были книга Р.М. Кантер «*The Change Masters*» [Kanter, 1984] («внутрифирменное предпринимательство») (*corporate entrepreneurship*) определяется Кантер как «то, как компании стимулируют инновационную и предпринимательскую деятельность и проявление инициативы своих сотрудников, и последующее использование индивидуального поведения для достижения общеорганизационного успеха»), и работа Дж. Пиншо «*Intrapreneuring*» [Pinchot, 1985], в которой в качестве основной предпосылки для возникновения в фирме внутрифирменного предпринимательства рассматривается комплекс личностных характери-

стик сотрудника, в первую очередь, склонность к риску и лидерские качества<sup>7</sup>.

Однако понятно, что, несмотря на несомненное существование кардинальных различий между целенаправленной организацией предпринимательской среды в фирме и личной инициативой ее сотрудников, однозначно противопоставлять эти два явления нельзя, т.к., по меткому замечанию Д. Кэмпбелла [Campbell, 2000], в отсутствие внятной корпоративной стратегии развития внутрифирменного предпринимательства наличие в компании работников с «предпринимательскими» качествами бесполезно или даже вредно, и, аналогично, при отсутствии в коллективе сотрудников, обладающих подобными качествами, любые целенаправленные усилия по стимулированию инициативы будут фактически бесполезны; в конце концов, можно считать, что конечной целью проводимых «сверху» мер по стимулированию предпринимательской активности сотрудников должно являться постоянное проявление ими самостоятельной инициативы [Åmo, Kolvereid, 2005].

Таким образом, исследование предпосылок проявляемой сотрудниками организации внутриорганизационной предпринимательской активности («intrapreneurship») можно представить себе как состоящее из двух основных частей — исследования предпосылок, заложенных непосредственно в проявляющих предпринимательскую инициативу сотрудниках, и факторов организационного окружения, способствующих проявлению данных предпринимательских качеств<sup>8</sup>.

На наш взгляд, в связи с тем, что мы анализируем феномен личной инициативы сотрудников фирм, первичным из этих двух элементов будет элемент личностных качеств сотрудников. Какие же черты сотрудников выделяются в литературе в качестве основных предпосылок развития внутрифирменного предпринимательства?

В первую очередь необходимо отметить такую черту, как склонность к риску, формулируемую большинством авторов (см. напр.: [Pinchot, 1985, Åmo, Kolvereid, 2005, Menzel et al., 2007; Kahneman, Tversky, 1979; Марч, 2005]. Данная категория полезна для исследования тем, что в литературе разработано множество методов ее

---

<sup>7</sup> В работе Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring*. New York: Harper & Row этим автором предлагается опросник, направленный на выявление в работнике предпринимательских качеств («How intrapreneurial are you?»); этот и происходящие от него опросники можно найти на сайте <http://www.pinchot.com/index.html>.

<sup>8</sup> Конечно, можно рассмотреть влияние и других факторов, к примеру, отраслевой специфики или общей экономической ситуации в национальной и мировой экономике, но, однако же, это выходит за рамки нашего исследования и поэтому в данной работе нами подробно рассматриваться не будет.

количественного анализа, например, довольно удачно разработанные анкеты представлены в работах [Kahneman, Tversky, 1979; Pinchot, 1985]; идеи же Марча о возможности математической формализации научения через исследовательскую деятельность либо через эксплуатацию имеющихся шаблонов также могут быть формализованы в форму сравнительно простых опросников.

Также, по нашему мнению, исследование склонности сотрудников к риску как фактора, влияющего на интенсивность внутрифирменного предпринимательства, весьма интересно в российских условиях для возможного сравнения этой черты в российской деловой культуре и иных культурах как некоего кросс-культурного исследования, поскольку, на наш взгляд, на данный момент серьезных и свободных от какой-либо идеологической ангажированности исследований данной проблематики в подобном ракурсе ни в зарубежной, ни, тем более, в отечественной практике фактически нет.

По этим причинам в качестве первой гипотезы нашего исследования мы выдвигаем следующую гипотезу:

*H1: Склонность сотрудников организации к риску положительно коррелирует с проявляемой ими предпринимательской активностью.*

В качестве не менее важного элемента личностных характеристик сотрудников фирм, оказывающих влияние на их активность в области внутрифирменного предпринимательства, ряд авторов (см. напр. [Groen, 2005, Menzel et al., 2007]) рассматривают «социальные навыки», т.е., во-первых, навыки командной работы, а во-вторых — навыки установления горизонтальных связей внутри организации.

На наш взгляд, обе эти категории вполне могут являться основой гипотез, пригодных для использования в рамках как качественного, так и количественного исследований. Относительно «навыков командной работы» в качестве независимой переменной может рассматриваться либо наличие в компании такой практики, как использование межфункциональных команд для решения сложных задач, либо (в случае утвердительного ответа на вопрос о наличии) частота использования данной практики (хотя бы на уровне различия между спорадическим и постоянным применением межфункциональных команд)<sup>9</sup>. Нам кажется целесообразным сформулировать две гипотезы,

---

<sup>9</sup> Понятно, что это будет являться косвенной оценкой индивидуальных способностей сотрудников к командной работе; однако же, мы считаем использование данных переменных целесообразными ввиду возможного наличия «обратной связи» между проявлением сотрудниками подобных способностей и целенаправленным использованием в организации межфункциональных команд (см. [Hornsby et al., 2002]).

т.к. на использование межфункциональных команд могут влиять такие не относящиеся непосредственно к теме исследования факторы, как отраслевая принадлежность фирмы и ее бизнес-модель (к примеру, для организации, занимающейся исследованиями и разработками либо консультационными услугами и имеющей проектную структуру гораздо более логичным будет использование подобного организационного инструмента, чем для производителя стандартизированной продукции конвейерным способом, и т.п.), которые могут быть учтены на количественной стадии исследования в качестве фиктивных переменных.

Соответственно, мы можем сформулировать следующие гипотезы:

*H2: Использование в организации межфункциональных команд для решения сложных задач положительно коррелирует с проявляемой сотрудниками предпринимательской активностью.*

*H3: Частота использования в организации межфункциональных команд для решения сложных задач положительно коррелирует с проявляемой сотрудниками предпринимательской активностью.*

Относительно возможности операционализации переменной «навыков установления горизонтальных связей», в качестве измеряемой переменной можно использовать интенсивность горизонтальных связей в организации (см. напр. [Tortoriello, 2006]).

Соответственно, можно сформулировать гипотезу следующего характера:

*H4: Плотность горизонтальных связей в организации положительно влияет на проявляемую сотрудниками предпринимательскую активность.*

В качестве переменной, которую можно считать переходной от относящихся к индивидуальным характеристикам сотрудников к относящимся к организационным предпосылкам, рядом авторов (см. напр. [Kanter, 1984, Amo, Kolvereid, 2005]) рассматривается различным образом формулируемая переменная «специфичности» компетенций сотрудников («переходной») мы ее называем по причине сильного влияния на нее со стороны, во-первых, характеристик организации как таковой (уже упоминавшиеся выше фиктивные переменные отрасли, бизнес-модели и т.п.) и организационной политики по отношению к развитию работников (напр., существование в организации неспецифического обучения (см. напр. [Weick, 1998, Андреева, Чайка, 2006, Menzel et al., 2007])), что также может рассматриваться как



политика, направленная на повышение гибкости организации и потенциальное стимулирование инновационной активности).

Соответственно, относительно этой переменной мы можем выдвинуть следующую гипотезу:

*H5: Определенность компетенций/должностных обязанностей сотрудников отрицательно коррелирует с проявляемой сотрудниками предпринимательской активностью.*

Во-вторых, логичным будет выдвижение гипотезы, имеющей уже не «переходный» характер, а в полной мере принадлежащей второму, рассматриваемому организационные факторы, элементу нашего исследования, и рассматривающей фактор неспецифического обучения.

*H6: Наличие в компании неспецифического обучения сотрудников положительно коррелирует с проявляемой сотрудниками предпринимательской активностью.*

Так как мы уже логическим образом перешли от рассмотрения индивидуальных черт сотрудников фирмы, способствующих проявлению ими предпринимательской активности и соответственного возникновения, развития и функционирования внутрифирменного предпринимательства, к рассмотрению факторов организационной среды, то продолжим их рассмотрение.

В первую очередь, одной из наиболее часто упоминаемых групп влияющих на внутрифирменное предпринимательство факторов организационного характера является широкий набор факторов, имеющих отношение к структуре организации. В частности, ряд авторов говорят о необходимости уменьшения количества иерархических уровней и создания более «плоской» организационной структуры [Robinson, 2001, McAdam, McClelland, 2002, Menzel et al., 2007]. Однако на наш взгляд, данный аспект не очень подходит для нашего исследования в качестве основы для формулирования гипотез, т.к., во-первых, для качественного исследования с имеющимся у нас объемом выборки переменная «количества иерархических уровней» не будет сколь либо значимой даже в качестве контрольной переменной по причине зависимости ее от таких, вероятно, будущих рассматриваемых нами в качестве фиктивных переменных характеристик, как отраслевая принадлежность либо же размер фирмы, а во-вторых, по моему мнению, для количественной стадии исследования данный аспект также не может служить переменной из-за специфического характера развития российского бизнеса, частью наследующего высоко централизованные и бюрократические управленческие модели социа-

листического периода, а частью, напротив, находящиеся на слишком ранних стадиях развития для формирования организационной бюрократии в том виде, в каком она критикуется выдвигающими подобные идеи авторами в странах с развитыми капиталистическими экономиками. Помимо этого, также распространены идеи выделения из общей организационной структуры специальных подразделений, ориентированных на инновационную деятельность [Quinn, 1979, Galbraith, 1982]; вероятно, для количественной стадии исследования бинарная переменная существования подобных подразделений может быть релевантной, но, на наш взгляд, на стадии качественного исследования более или менее адекватным отражением факторов подобного характера являются сформулированные выше гипотезы №№ 2,3, касающиеся наличия и частоты использования в организации межфункциональных команд.

Одной из более релевантных целей и задач качественной стадии нашего исследования из часто выдвигаемой в литературе идей относительно организационных факторов, влияющих на проявление сотрудниками организаций предпринимательской активности является идея о важности наличия в организации свободных ресурсов, могущих быть предоставленным для использования в развитии предпринимательских проектов [Klein, 2002; Klein and Specht, 2002]; в качестве отдельного элемента выделяется предоставление сотрудникам свободного времени для занятия собственными проектами (обычно приводятся примеры таких известных и успешных компаний, как Google и 3М (см. напр. [Menzel et al., 2007]). На наш взгляд, подобные идеи «организационного резерва» (*organizational slack*), восходящие в своей основе к теории роста фирм Э. Пенроуз [Penrose, 1995] являются из находящихся в преимущественном фокусе внимания занимающихся проблематикой внутрифирменного предпринимательства авторов аспектов одними из наиболее как обоснованных теоретически, так и подтверждаемых управленческой практикой; на наш взгляд, поэтому основывающиеся на данной идее гипотезы можно использовать не только на количественной, но и на качественной стадии исследования; вероятно, как и в случае с гипотезой о взаимосвязи склонности сотрудников к риску и проявлением ими предпринимательского поведения, применение таких гипотез к российским компаниям также поможет пролить свет на до сих пор находящиеся на мифологизированной стадии представления об особенностях вопросов мотивации и проблем агентского характера в деловой культуре России. Поэтому мы можем выдвинуть следующие гипотезы:

*H7: Наличие у организации свободных ресурсов, могущих быть предоставленными работникам для занятия собственными проектами положительно коррелирует с проявляемой сотрудниками предпринимательской активностью.*

*H8: Наличие у работников свободного времени и ресурсов для занятия собственными проектами положительно коррелирует с проявляемой сотрудниками предпринимательской активностью.*

Наконец, крайне немаловажным фактором организационной культуры, оказывающим положительное влияние на развитие внутрифирменного предпринимательства, ряд авторов [Menzel et al., 2007, Hornsby et al., 2002] также считает наличие внутриорганизационной конкуренции между различными подразделениями (здесь не является принципиально важным, участвуют ли в этом процессе специально созданные для инновационной деятельности подразделения и/или создаваемые для проектной деятельности межфункциональные команды (см. гипотезы №№ 2,3) либо же представители каких-либо иных разновидностей организационных подразделений) и «конструктивного внутриорганизационного конфликта». Однако очевидно, что при определенных условиях данный конфликт может принимать характер и неконструктивного, выражающего существование проблем агентского характера (см. напр. [Pitelis, 2007]). В частности, одним из важнейших влияющих на это факторов считается фактор легкости мониторинга деятельности сотрудников или подразделений (см. напр. [Bushman et al, 2000]). И действительно: если критерии оценки какой-либо деятельности являются «расплывчатыми» (например, не поддающимися прямой количественной оценке) или поддаются неоднозначным субъективным толкованиям, то логично ожидать, что у выполняющих данную деятельность сотрудников будет больше стимулов к проявлению оппортунистического поведения, выражающегося в фальсификации результатов деятельности. Конечно, для предпринимательской деятельности, скорее всего вызываемой мотивацией, далекой от оппортунистической, подобные проблемы вряд ли сильно характерны (т.к., несмотря на меньший уровень материального риска по сравнению с предпринимательством внутри сложившейся организационной структуры, внутрифирменные предприниматели все равно несут материальную ответственность за свои предпринимательские действия, по крайней мере, в форме неполучения дополнительного дохода, и для них могут быть характерны какие-либо способы самомониторинга (self-monitoring)), но, тем не менее, возможно предположить наличие положительной связи между определенностью критериев мониторинга деятельности и оценки результатов деятельности

внутрифирменных предпринимателей и проявляемой ими предпринимательской активностью (возможно, здесь работает своего рода механизм «обратной связи»: определенность критериев мониторинга повышает вероятность одобрения руководством организации предпринимательской активности сотрудников, что, в свою очередь, может положительно влиять на их склонность к проявлению подобного рода активности).

Конечно, предпринимательские инициативы сотрудников могут затрагивать не только основное направление деятельности организации, но и осуществление вспомогательных, инфраструктурных функций, а также касаться управленческой деятельности; понятно, что здесь нас интересует именно основное направление деятельности организации (также очевидно, что данная переменная перекликается с фиктивными переменными отраслевой принадлежности и бизнес-модели организации, но именно поэтому данная переменная является особенно интересной, т.к. может позволить проанализировать влияние этих фиктивных переменных на интересующий нас механизм возникновения внутрифирменного предпринимательства). Соответственно, мы выдвигаем гипотезу:

*H9: Определенность критериев оценки основной деятельности сотрудников организации положительно коррелирует с проявляемой ими предпринимательской активностью.*

При анализе выдвинутых гипотез немаловажно понимать, что те из них, которые рассматривают влияние факторов организационного характера на проявление предпринимательской активности сотрудниками организаций, возможно наличие своего рода «обратной связи» (см. [Hornsby et al., 2002]), при которой проявление сотрудниками предпринимательской активности (возможно, носящее совершенно не связанный с какими-либо особенностями организационной среды спонтанный характер) может стимулировать обращение руководством организации внимания на необходимость поддержки предпринимательской активности и принятие соответствующих мер, в т.ч., возможно, из числа рассмотренных выше, что, в свою очередь, способно в еще большей степени стимулировать предпринимательскую активность сотрудников. Однако же, на наш взгляд, говорить о своего рода «идиллической» картине возникновения в организациях самоподдерживающихся реакций развития духа внутрифирменного предпринимательства не приходится, т.к. как в индивидуальной психологии, так и в механизмах организационного развития существует большое количество потенциальных барьеров к развитию предпринимательского стиля работы; конечно, часть из этих барьеров пред-

ставляет собой явления, противоположные предполагаемым нами в выдвинутых гипотезах стимулирующим факторам, но этими явлениями список барьеров не ограничивается, создавая отдельную большую тему исследований, подробно затрагивать которую на данной стадии работы мы не будем.

Таким образом, при проведении исследования и анализе полученных данных необходимо по возможности отслеживать явления «обратной связи» (как положительной, так и отрицательной — вследствие какого-либо рода барьеров предполагаемые нами стимулирующие факторы и их воздействие на предпринимательскую активность сотрудников могут вызвать и отрицательную реакцию торможения предпринимательской активности либо возникновения в среде предполагаемых внутрифирменных предпринимателей нездоровой конкуренции или оппортунистического поведения) и негативные воздействия каких-либо организационных либо индивидуальных психологических барьеров; эти два аспекта также можно обозначить и в качестве возможных направлений дальнейших стадий исследования.

### **Влияние внутрифирменного предпринимательства на результаты деятельности фирмы**

Большинство исследователей видят креативность и инновации центром деятельности внутрифирменного предпринимателя. Одни исследователи обращают внимание на продуктовые инновации [Cornwall, Hartman, 1988], другие — на процессные и технологические [Knight, 1997], третьи — акцентируют внимание на частоту проявления предпринимательского поведения внутри фирмы [Morris et al., 1992]. В принципе, можно сделать вывод, что связь между наличием в компании внутрифирменного предпринимательства и степенью инновационности, выражающейся в частоте разработки новых продуктов и процессов довольно очевидна [Jennings, Young, 1990].

Также в фирмах с развитыми предпринимательскими инициативами обнаружен более высокий уровень результативности [Morris, Lewis, Sexton, 1993; Gough, 1993]. Бэйли [Bailey, 1992] выяснил, что в фирмах с развитым предпринимательским потенциалом прибыль выше, чем в обычных фирмах. Быстрый рост фирм также отмечался как характеристика, присущая фирмам с внутренними предпринимательскими инициативами [Kramer, Venkataraman, 1993].

Внутрифирменное предпринимательство ведет к улучшенным результатам организационной деятельности, обычно выражающимся в увеличении прибыли и росте фирмы [Covin, Slevin, 1991; Zahra, 1991, 1993; Zahra, Covin, 1995]. С другой стороны, внутрифирменное

предпринимательство имеет определенную практическую ценность, так как результируется в процессах, создающих ценность для фирмы (снижение издержек, улучшение процессов) и продукты, ценные на рынке, для потребителей. Также, фирмы, которые не сумели привить себе некие предпринимательские черты, более медленно реагируют на угрозы, пропускают рыночные возможности, требующие скорости принятия решений.

Фирмы, развивающие структуры и ценности, поддерживающие внутрифирменное предпринимательство, с большей вероятностью будут иметь более высокие темпы роста и уровень прибыльности, чем организации, не развивающие внутрифирменное предпринимательство. Открытые и качественные коммуникации, поддержка менеджмента, формальный контроль развивают внутрифирменное предпринимательство. Организации с развитым внутрифирменным предпринимательством чаще создают новые направления деятельности, являются более инновационными, систематически самообновляются и действуют проактивно [Jennings, Young, 1990; Miles, Arnold, 1991; Miller, Friesen, 1983; Antonic, Hisrich, 2001].

Внутрифирменное предпринимательство является важным фактором для молодых развивающихся фирм, которые конкурируют с крупными устоявшимися компаниями [Antonic, Hisrich, 2001], так как оно помогает набрать необходимые темпы роста, повышает качество и скорость принятия решений, что, в свою очередь, может привести к победе в конкурентной борьбе.

На самом деле, 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].

Г. Хэмэл в своей статье 2002 года отмечает, что помимо особой организационной культуры в компаниях, где существует внутрифирменное предпринимательство, развиваются следующие компоненты: инновационная активность, инновации как способность персонала, инновации как процесс, отвечающий за осуществление идей [Hamel, 2002]. В статье автор делает упор на внутренние характеристики личности интрапренера, такие как способность ладить с людьми, чувство собственника определенного проекта, способность объединять с помощью эмоций. Внутриорганизационные характеристики, по мнению автора, включают в себя изобретение новых процессов и подходов, а также борьбу с организационным окостенением (бюрократизацией деятельности). Этот подход представляется верным, так как внутрифирменный предприниматель все же остается предпринимателем, а это черта характера определенного человека.

Х. Виссема выделяет особый стиль управления — управление подразделениями, нацеленное на децентрализацию предпринимательства в компании [Виссема, 1999]. Все это достигается путем наделения бизнес-единиц интегральной ответственностью, за определенные продуктово-рыночные комбинации. Интегральная бизнес-ответственность предполагает ответственность за все функциональные области — исследования и разработки, закупки, маркетинг, сбыт, стратегическая политика. Преимущества успешного управления подразделениями — ответственность за получение прибыли, более сильная ориентация на рынок, быстрое принятие решений.

Он же выделяет особый тип предпринимательства: стратегическое предпринимательство или предпринимательское управление, то есть управление, основанное не только на рациональных планах, но также на особом предпринимательском видении. Результатами применения стратегического предпринимательства являются: дух товарищества, творчество, четкие цели, эффективная коммуникация между специалистами, хорошо поставленная информация [Виссема, 2000].

На основе данных исследований можно сделать вывод о том, что результаты использования такого способа ведения деятельности, как внутрифирменное предпринимательство можно объединить в несколько общих категорий. Внутрифирменное предпринимательство можно рассматривать как совокупность нескольких измерений:

1. Создание новых направлений деятельности. Самая существенная характеристика внутрифирменного предпринимательства, так как она проявляется в создании новых направлений деятельности внутри существующей фирмы с помощью обновления портфеля продуктов/услуг данной фирмы, развития деятельности на новых рынках [Zahra, 1991; Stopford, Baden-Fuller, 1994]. Обычно, новые направления является полуавтономными организационными единицами, действующими на смежных с основным рынком компании рынком, или создающими комплементарные к основному продукту продукты.
2. Инновационность - это измерение определяет инновации в технологиях, которые определяют изменения в продуктах или услугах [Covin, Slevin, 1991; Zahra, 1993; Knight, 1997].
3. Самообновление - эта характеристика отвечает за систематическое обновление целей фирмы, ее стратегий, ключевых идей. Внутрифирменное предпринимательство ведет к переопределе-

нию концепции ведения бизнеса, реорганизации, изменениям в структуре [Zahra, 1993].

4. Проактивность отвечает за рыночное лидерство и лидерство в рамках эффективности внутриорганизационного управления, достигаемое путем более раннего, чем у конкурентов, внедрения инноваций и принятия на себя рисков.
5. Новые организационные ценности: четкие коммуникации, товарищество, принятие риска, рыночная ориентация.
6. Человеческие качества внутрифирменных предпринимателей: универсальные работники, эффективное взаимодействие с людьми, мотивация.

Проанализировав основные результаты, которые приносит фирме использование внутрифирменного предпринимательства, мы попытаемся выдвинуть собственные предположения относительно получаемых выгод компании от наличия в ней внутрифирменного предпринимательства. Следует отметить, что данные предположения являются лишь гипотетическими, и их необходимо проверять качественными и количественными исследованиями.

Во-первых, авторы согласны с тем, что основная цель внедрения внутрифирменного предпринимательства заключается в увеличении частоты запуска инноваций. Фирмы наделяют определенных людей полномочиями и ответственностью за разработку и вывод на рынок нового продукта, услуги, разработку новых технологий или улучшения процессов в компании. Это дает возможность избежать бюрократии громоздких структур, позволяет увеличить скорость данных процессов. Это может носить систематический характер, а может осуществляться от случая к случаю. Во втором варианте нельзя говорить о развитии внутрифирменном предпринимательстве. Нам кажется, что новые продукты или технологии, разработанные при помощи внутрифирменного предпринимательства являются относящимися к основному бизнесу компании, либо за счет комплементарности (коспециализации) продуктов, либо развивающимися по цепочке создания ценности компании от поставок сырья до продажи потребителю. Данное умозаключение авторы делают на основе предположения о том, что большинство идей, возникающих у сотрудников организации, направлены на улучшение существующих процессов компании, увеличения ее рыночной доли, улучшению характеристик продукта, снижения издержек, выхода на смежные рынки. Таким образом, можно выдвинуть следующую гипотезу:



*H10. Вероятность того, что внутрифирменное предпринимательство в отличие от предпринимательства традиционного будет строиться посредством осуществления проектов, связующих дополняющие друг друга процессы-продукты-рынки, выше, чем если это развитие будет диверсифицировано.*

Во-вторых, авторы предполагают, что внутрифирменное предпринимательство должно придать организации временное преимущество в принятии управленческих решений. Предприниматель наделяется полномочиями, ответственностью за осуществление проекта, под проект выделяются ресурсы, необходимые для осуществления. Происходит централизация принятия решений во вновь образованном направлении деятельности. Централизация принятия решений характеризуется более быстрым принятием решений, снижением транзакционных издержек, принятием риска меньшим количеством менеджеров. Таким образом, у компании сокращается время реакции на сигналы внешней среды, и фирма может быстрее реализовывать эти возможности. Решения делаются проактивно, издержки на поиск и оценку возможностей меньше, ресурсы выделяются быстрее. Таким образом, компания может получить время для переоценки сделанных инвестиций, выработки альтернатив, что придает ей определенную 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. Наша гипотеза выглядит следующим образом:

*H11. Наличие в компании внутрифирменного предпринимательства увеличивает скорость принятия управленческих решений.*

В-третьих, внутрифирменное предпринимательство является способом оптимального использования ресурсов в сравнении с ситуацией традиционного управления. Под оптимальным использованием здесь имеется в виду то, что интрапренер достигает больших результатов, чем традиционный менеджер, при помощи такого же количества ресурсов, выделяемых организацией. Это заключение сделано на основе нескольких предположений:

1. Внутрифирменный предприниматель принимает на себя риск за реализацию проекта, не учитывая те ресурсы, которыми он обладает на момент принятия решения. Являясь предпринимателем внутри существующей структуры, он берет на себя риск осуществления инновации, соответственно, риск заключается в

том, что проект не будет осуществлен. Поэтому интрапренеру необходимо изыскивать ресурсы сверх тех, которыми он наделен, или использовать их более эффективно.

2. Интрапренер тратит больше ресурсов, чем получает от организации. В первую очередь, внутрифирменный предприниматель будет тратить больше собственных ресурсов: времени своего и подчиненных, индивидуальной выработки, спокойствия (из-за принятия на себя риска). Это зависит от индивидуальных характеристик внутрифирменного предпринимателя, таких как способность убеждать, чувствовать ответственность за свой проект, возможное вознаграждение за реализацию стимулирует его тратить больше собственных средств и сил.
3. Имеющиеся ресурсы используются более производительно: используются 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.

Здесь также важна способность к впитыванию знаний (*absorptive capacity*), которая помогает привлекать и использовать именно те ресурсы (знания), которые важны в текущий момент.

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, так как внутрифирменное предпринимательство совмещает в себе ответственность, риск, приверженность и большую эффективность. Можно выдвинуть следующую гипотезу:

*H12. Наличие внутрифирменного предпринимательства повышает эффективность использования ресурсов организации.*

В-четвертых, происходит рост фирмы в прямых и относительных показателях. Любая инновационная активность, направленная либо на создание новых продуктов, либо на улучшение существующих процессов, ведет к получению больших доходов, либо к уменьшению издержек, что приводит к увеличению прибыли. Также, можно назвать внутрифирменное предпринимательство неким показателем роста, так как если вновь созданное направление деятельности окажется успешным и начнет развиваться, то у компании увеличится доля рынка, количество работников, размер прибыли. Таким образом, если в компании ведется инновационная деятельность, часто внедряются новые продукты, изменяются процессы, то с большой вероятностью она вы-

растет по отношению к предыдущему периоду, опережая темпы роста отрасли.

*H13. Внутрифирменное предпринимательство положительно влияет на показатели роста компании.*

Наконец, внутрифирменное предпринимательство ведет к созданию новой организационной культуры, ориентированной на творчество, четкость, взаимопомощь, обучение. Эта корпоративная культура ведет к появлению универсальных работников, способных проявлять предпринимательские черты в разных контекстах, условиях, генерировать идеи, продвигать их осуществление.

Таковы на наш взгляд возможные результаты использования внутрифирменного предпринимательства как особого подхода к организации управления в фирме. Необходимо отметить, что данные предположения требуют обязательной проверки на примере кейсов или с помощью эконометрического анализа.

## **Аудит внутрифирменного предпринимательства: апробация инструментария исследования**

В данном разделе представлены результаты пилотного проекта по измерению уровня внутрифирменного предпринимательства в двух российских компаниях: Digital Design и «Любимый край». Эти компании были выбраны в качестве объекта исследования по нескольким причинам. Во-первых, обе компании демонстрируют высокий уровень инновационной активности и используют различные механизмы внутрифирменного предпринимательства. Во-вторых, обе компании сопоставимы по размерам - численность персонала в компаниях 400-500 человек. В-третьих, мы выбрали компании из совершенно разных отраслей, чтобы проверить гипотезу о том, что основной предпосылкой внутрифирменного предпринимательства в компании является принятие стратегических решений на уровне высшего руководства компании. Представим краткую характеристику выбранных компаний.

ЗАО «Кондитерское объединение «Любимый край» создано в 2000 г. и является единственным крупным предприятием в северо-западном регионе России, специализирующемся на производстве печенья и пряников. Главными ценностями компании являются:

- сотрудники, стремящие к достижению общей цели; важен не индивидуальный, а общий результат, достигаемый во взаимосвязи и взаимопомощи;
- способность достигать результатов в сложных изменяющихся условиях;
- клиенты и стремление сотрудников любой ценой удовлетворить и превзойти их ожидания;
- выполнение принятых на себя обязательств и ожидание того же от сотрудников и партнеров;
- нацеленность каждого сотрудника на постоянные улучшения;
- доверие сотрудникам и способность принимать самостоятельные решения и нести за них ответственность.

«Любимый край» - предприятие со 100% 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 является 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 год составил около 50% в денежном выражении.

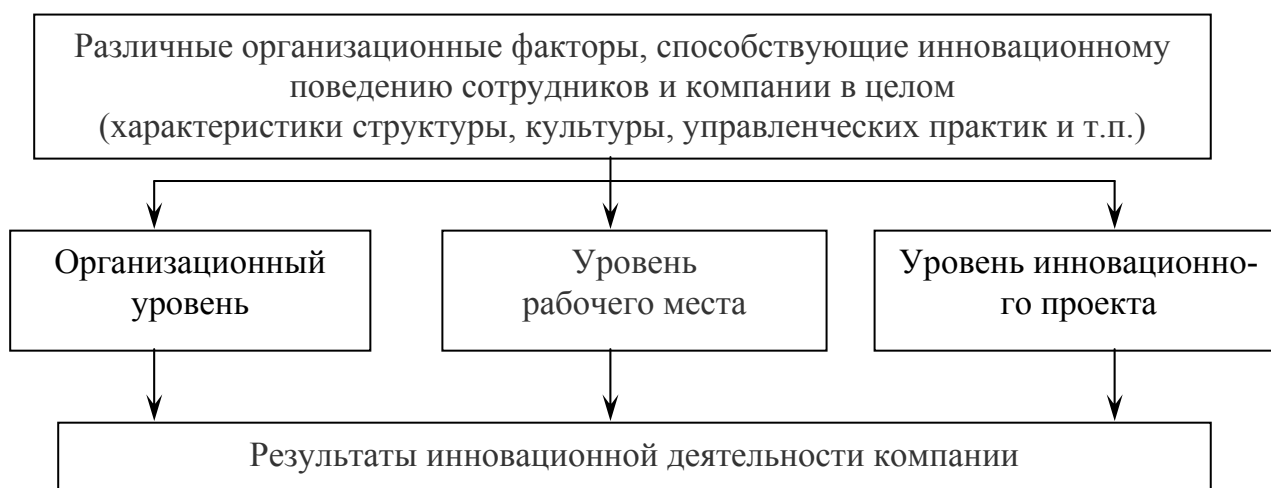
Компания Digital Design (DD) работает на российском рынке с 1992 г., совершенствуя системы управления бизнесом для российских предприятий с помощью современных информационных технологий. Клиенты DD — крупнейшие российские и международные компании, которые стремятся превзойти мировые стандарты качества и обеспечить долгосрочную конкурентоспособность своего бизнеса. Для их успеха DD на основе передовых технологий создает уникальные решения по автоматизации бизнес-процессов, полностью интегрированные с информационными системами клиента. В основе решений лежит системный подход к бизнес-процессам организации и строгое следование международным стандартам в области управления качеством. DD - первая российская ИТ-компания, сертифицированная на соответствие стандарту ISO 9001 и модели CMMI 3. С 2003 г. DD входит в Европейский фонд управления качеством (EFQM). Квалификация специалистов компании и качество решений признаны мировым бизнес-сообществом и техническими экспертами. С 1997 г. представители DD ежегодно выбираются на должность Регионального директора по поддержке сети разработчиков на платформе Microsoft (Microsoft Regional Director). На протяжении многих лет DD является партнером ведущих производителей и поставщиков программного обеспечения: Microsoft, IBM, Hewlett-Packard, Symantec, Cisco. Более 50% сотрудников DD имеют профессиональные сертификаты этих корпораций.

### **Описание инструментария исследования**

В качестве инструмента исследования были выбраны анкеты по измерению: 1) *интенсивности* и 2) *климата* внутрифирменного предпринимательства, разработанные [Ireland et al., 2006]. Авторы предложили программу аудита внутрифирменного предпринимательства (Entrepreneurial Health Audit) в качестве инструмента диагностики способности организации к устойчивому инновационному поведению для 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) - 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 et al., 2006, p. 30].

Анкета для оценки *интенсивности* внутрифирменного предпринимательства включала в себя вопросы об абсолютном количестве новых продуктов, услуг и методов производства, внедренных компанией за последние 2 года, и об относительном значении этих цифр в сравнении с инновационной деятельностью конкурентов. Также предлагалось оценить качество инноваций по степени их новизны для рынка.

Рисунок 1. Модель анализа результатов исследования



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 мы сгруппировали вопросы анкеты в три блока: организационный уровень, уровень отдельного рабочего места и уровень инновационного проекта<sup>10</sup>. Выделение различных уровней анализа позволило нам 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 (стратегического, оперативного и проектного уровня организационного поведения) позволяет проводить сопоставимое поуров-

<sup>10</sup> Итоговая версия инструментария представлена в Приложении.

невое сравнение. На рис. 1 представлена модель анализа результатов исследования.

## Анализ результатов исследования

Результаты количественной оценки инновационной деятельности компаний оказались непоказательны, 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 значений ответов на эти вопросы в каждой отдельной компании оказался велик. Так респонденты 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 из 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*.

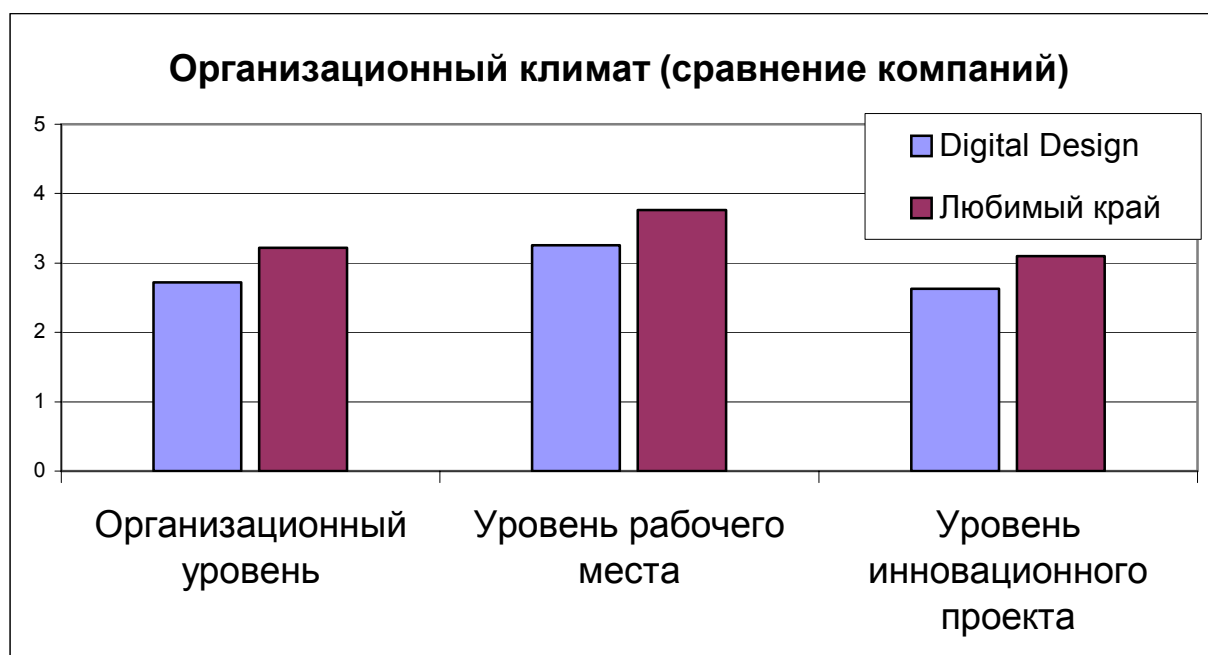
Сравнение средних результатов по организационным переменным климата показало, что на всех трех уровнях (стратегическом, оперативном и проектном) внутренняя среда «Любимого края» больше способствует инновационному поведению (рис. 2). При этом видно, что в обеих компаниях наиболее благоприятные условия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

В Таблице 1 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 фак-

тор имеет долгосрочное влияние на способность фирмы к инновационному поведению.

Стоит отметить, что в обеих компаниях достаточно низкие средние оценки поучили 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 принципу «если что-то не поломано, это не следует 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 Digital Design это также может отражать относительно недавнюю историю активного применения инновационных принципов в работе компании.

Рисунок 2. Результаты анализа климата внутрифирменного предпринимательства



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.

Переменные организационного климата	Средние значения по 5-балльной шкале Лайкерта	
	Digital Design	Любимый край
Организационный уровень	2,8	3,3
1) гибкость структуры	2,5	3
2) культурные факторы		
- свобода коммуникаций	3,6	4,1
- толерантность к риску	2,4	2,9
3) стратегическое отношение к инновациям	2,8	3,2
4) скорость принятия решений	2,6	3,5
5) HR-практики		
- развитие творческого потенциала сотрудников	3,9	4,6
- оценка по критерию инновационности	2,8	3
Уровень рабочего места	3,2	3,7
1) автономия на рабочем месте	3,5	3,9
2) разнообразие работы	3,4	3,8
3) доступность времени для инноваций	2,5	3,3
4) поддержка со стороны менеджмента	3,5	3,6
Уровень инновационного проекта	2,6	3,1
1) автономия новаторов	3,4	3,7
2) гибкость и доступность финансирования	2,4	2,9

Таблица 1. Покомпонентное сравнение компаний

Таким образом, нами был адаптирован инструментарий исследования, направленный для проведения аудита внутрифирменного предпринимательства в компании. Мы считаем, что наиболее адек-

ватной моделью анализа внутрифирменного предпринимательства является выделение трех уровней анализа: организационный уровень, уровень рабочего места и уровень инновационного проекта. Данный подход позволяет проводить сравнительный анализ компаний 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 в принципе основные показатели внутрифирменного предпринимательства в компаниях очень близки, несмотря на разную отраслевую принадлежность. В то же время, и проблемы, с которыми сталкиваются компании, тоже идентичны и в основном связаны с ограничением в финансовых ресурсах и доступностью этих ресурсов для реализации проектов.

### **Заключение**

В данной работе представлены результаты первого этапа исследовательского проекта по изучению внутрифирменного предпринимательства в российских компаниях. На основе анализа литературы и исследования междисциплинарной природы внутрифирменного предпринимательства можно сделать следующие выводы.

Во-первых, анализ семантического поля исследований, посвященных предпринимательской деятельности, продемонстрировал разнообразный характер исследований данной проблемы. Появление в 1980-х гг. термина «внутрифирменное предпринимательство» тесно связано с исследованиями в области стратегического управления, управления изменениями и теории фирмы, которые явились основой выделения данного феномена в отдельное исследовательское направление.

Во-вторых, в результате анализа проблемного поля исследований внутрифирменного предпринимательства, были обозначены два основных направления развития концепции: рождение новых бизнесов внутри существующих организаций (внутренние инновации и венчуры), и трансформация организации через обновление ключевых предпосылок и идей, на которых она построена (стратегическое обновление). В данной работе 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 50 лет. На наш взгляд, к таким проблемным областям относятся следующие:

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

В-третьих, исследование предпосылок проявляемой сотрудниками организации внутриорганизационной предпринимательской активности можно представить себе как состоящее из двух основных частей — исследования предпосылок, заложенных непосредственно в проявляющих предпринимательскую инициативу сотрудниках, и факторов организационного окружения, способствующих проявлению данных предпринимательских качеств. В результате анализа предпосылок возникновения внутрифирменного предпринимательства нами выдвинут ряд гипотез, которые будут протестированы на следующем этапе исследовательского проекта. Очевидно, что некоторые гипотезы будут подвергнуты проверке с помощью качественных методов, в то время как другие нуждаются в количественном тестировании.

В-четвертых, нами была предпринята определения влияния внутрифирменного предпринимательства на результаты деятельности компании. Основными результатами, на наш взгляд, к которым приводит применение внутрифирменного предпринимательства, будут следующие:

- развитие комплементарных продуктов и услуг (развитие коспециализации), либо развитие продуктов по цепочке создания ценности;
- увеличение скорости принятия управленческих решений;
- повышение эффективности использования организационных ресурсов;
- увеличение темпов роста компании.

В-пятых, представленный в работе инструментарий анализа внутрифирменного предпринимательства в компании позволяет создать основу для сравнения компаний из разных отраслей и развития бенчмаркинга. В то же время, результаты анализа могут лечь в основу формирования стратегии компании и принятия управленческих решений по проведению организационных изменений и создания окружающей среды, стимулирующей предпринимательскую активность сотрудников.

Очевидно, что необходимы дальнейшие исследования по изучению феномена внутрифирменного предпринимательства в российских компаниях. В данной работе был сделан только первый шаг в исследовании, которое будет продолжено на основе эмпирических данных. На наш взгляд, наиболее перспективными направлениями исследова-

ний внутрифирменного предпринимательства, могут быть следующие:

- изучение влияния стратегии компании на внутрифирменное предпринимательство, которое, в свою очередь, влияет на рост и прибыльность компании;
- влияние практик управления персоналом и внутрифирменного предпринимательства на результативность деятельности компании;
- исследование роли лидера (основателя) компании на уровень развития внутрифирменного предпринимательства.

На наш взгляд, эти и другие направления исследований в силу своей междисциплинарной природы позволят расширить наше понимание феномена внутрифирменного предпринимательства, предпосылок его создания и влияния на результаты деятельности компании.

## Литература

Адизес И. 2007. Идеальный руководитель. М.: Альпина Бизнес Букс.

Андреева Т. Е., Чайка В. А. 2006. К дискуссии о сущности динамических способностей. *Вестник С.-Петербургского университета. Серия Менеджмент* (4):163-174.

Бухвалов А.В. 2004. Реальные опционы в менеджменте: классификация и приложения. *Российский журнал менеджмента* 2 (2): 27-56.

Виссема Х. 1996. *Менеджмент в подразделениях фирмы. Предпринимательство и координация децентрализованной компании*. М.: Инфра-М.

Виссема Х. 2000. *Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания*. М.: Финпресс.

Гринфельд М. 2008. «Буквоед – ритейл инноваций». *Top-Manager*, май: 16-21.

Друкер П. Ф. 1992. *Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы*. М.: Book chamber international.

Катькало В. С. 2006. *Эволюция теории стратегического управления*. СПб.: Издат. Дом. С.-Петерб. гос. ун-та.

Когут Б., Зандер У. 2004. Знания фирмы, комбинационные способности и репликация технологий. *Российский журнал менеджмента* 2 (1): 121-140.

Лукашевич В.В. 2006. *От теории фирмы к концепции динамических способностей многонационального предприятия: потенциал методологии и истории* (научный доклад). СПб, НИИ менеджмента СПбГУ.

Тис Д. Дж., Пизано Г., Шуен Э. 2003. Динамические способности фирмы и стратегическое управление. *Вестник С.-Петербургского университета. Серия Менеджмент* (4): 133-183.

Шумпетер Й. А. 1982. *Теория экономического развития*. Пер. с нем. М.: Прогресс.

Amit R., Schoemaker P.J.H. 1993. Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal* 14 (1): 33-46.

Åmo B. W, Kolvereid L. 2005. Organizational Strategy, Individual Personality And Innovation Behavior. *Journal of Enterprising Culture* 13 (1): 7-19.

Antoncic B. and Hisrich R.D. 2001. Intrapreneurship: construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing* 16 (5): 495-527.

Bailey J.E. 1992. Evaluating the Effectiveness of Programs for the Development of Corporate Entrepreneurship. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 565-566.

Bushman R.M., Penno M.C., Indjejikian R.J. 2000. Private Predecision Information, Performance Measure Congruity, and the Value of Delegation. *Contemporary Accounting Research* 17 (4): 561-587.

Campbell D. J. 2000. The Proactive Employee: Managing Workplace Initiative. *Academy of Management Journal* 14(3): 52-66.

Chesbrough H., Rosenbloom R.S. 2002. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology. *Industrial and Corporate Change* 74 (1): 65-73.

Covin J. G. 1991. Entrepreneurial vs. Conservative Firms: A comparison of Strategies and Performance. *Journal of Management Studies* 25(5): 439-462.

Covin J.G., Slevin D.P. 1991. A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice* 16(1): 7-25.

Cornwall J.R. & Hartman E.A. 1988. *A Model of Organizational Entrepreneurship*. Proceedings of the United States Association for Small Business and Entrepreneurship, 63-67.

Eisenhardt K.M., Martin J.A. 2000. Dynamic Capabilities: What Are They? *Strategic Management Journal* 21 (10-11): 1105-1121.

Ellis R.J., Taylor N.T. 1988. *A Typography for Corporate Entrepreneurship*. Proceedings of the International Council for Small Business, 92-96.

Galbraith J.R. 1982. Designing the innovating organization. *Organizational Dynamics* 10 (3), 4-24.

Gough N. 1993. Modes, Performance, and Moderators of Corporate Entrepreneurship. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 437-438.

Groen A.J. 2005. Knowledge intensive entrepreneurship in networks: towards a multi-level/multi dimensional approach. *Journal of Enterprising Culture* 13 (1), 69-88.

Guth W.D., Ginsberg A. 1990. Guest Editors' Introduction: Corporate Entrepreneurship. *Strategic Management Journal* 11 (5): 5-15.

Hamel G. 2002. *Leading the Revolution*, Revised Edition. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Helfat et al. 2007. *Dynamic capabilities. Understanding strategic organizational change*. Blackwell Publishing. 2007.

Henderson R., Cocburn I. 1994. Measuring Competence? Exploring Firm Effects in Pharmaceutical Research. *Strategic Management Journal* 15: 63-84.

Hornsby J.S., Montagno R.V., Kuratko D.F. 1990. *A Study of the Factors in Corporate Entrepreneurship*. Proceedings of the United States Association for Small Business and Entrepreneurship, 239-243.

Hornsby J.S., Kuratko D.F., Zahra S.A., 2002. Middle managers perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing* 17 (3), 253–273.

Hornsby J. S., Naffziger D. W., Kuratko D. F., Montagno R. V. 1993. An Interactive Model of the Corporate Entrepreneurship Process. *Entrepreneurship: Theory and Practice* 17(2), 29-37.

Jelinek M., Litterer J. A. 1995. Toward Entrepreneurial Organizations: Meeting Ambiguity with Engagement. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Spring: 137-168.

Jennings D.F., Young, D.M. 1990. An Empirical Comparison between Objective and Subjective Measures of the Product Innovation Domain of Corporate Entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Fall: 53-66.

Kahneman, D., Tversky, A. 1979. Prospect theory: An analysis of decisions under risk. *Econometrica* 47: 313-327.

Kanter R. M. 198). *The Change Masters*. New York: Simon and Schuster.

Klein H. 2002. *Internal Corporate Venturing: Die Überwindung von Innovationsbarrieren in Dax-100-unternehmen*. Dt. Univ.-Verl, Wiesbaden.

Klein H., Specht G., 2002. *Internal corporate venturing. An exploratory study on how large German corporations foster radical innovations* . Working Paper No. 15. Darmstadt University of Technology, Institute of Business Administration, Technology Management & Marketing, Darmstadt.

Knight G. A. 1997. Cross-cultural Reliability and Validity of a Scale to Measure Firm Entrepreneurial Orientation. *Journal of Business Venturing* 12(3): 213-225.

Macrae, N. 1976. The Coming Entrepreneurial Revolution: A Survey. *The Economist*, December 25.

Марч Дж.Дж. 2005. Поисковая деятельность и эксплуатация проверенных приемов в организационном научении. *Российский журнал менеджмента* 3 (4): 147-165.

McAdam R., McClelland J. 2002. Sources of new product ideas and creativity practices in the UK textile industry. *Technovation* 22 (2): 113–121.

McGrath R.G., Venkataraman S., MacMillan I.C., Boulind O. 1992. Desirable Disappointments: Capitalizing on Failures in New Corporate Ventures. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 537-551.

- Menzel H. C., Aaltio I., Ulijn J. M. 2007. On the way to creativity: Engineers as intrapreneurs in organizations. *Technovation* 27: 732–743
- Miller D., Friesen P.H. 1983. Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum. *Strategic Management Journal* 3: 1-25.
- Miles M.P., Arnold D.R. 1991. The Relationship Between Marketing Orientation and Entrepreneurial Orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice* 15 (4): 49-65.
- Morris M.H., Lewis P.S, Sexton D.L. 1993. The Concept of Entrepreneurial Intensity: A Conceptual and Empirical Assessment. *Frontiers of Entrepreneurship*: 441-442.
- Morris M.H., Pitt L.F., Davis D.L., Allen J.A. 1992. Individualism - Collectivism and Corporate Entrepreneurship: Cross-Cultural Comparisons. *Frontiers of Entrepreneurship*: 552-564.
- Oxtoby B., McGuinness T., Morgan R.E. 2002. Developing Organisational Change Capability. *European Management Journal* 20 (3): 310-320.
- Penrose E. 1995. *The Theory of the Growth of the Firm*. 3<sup>rd</sup> edition. Oxford University Press: Oxford.
- Pinchot G. 1985. *Intrapreneuring*. New York: Harper & Row.
- Pinchot G. 2001. Free Intraprise. *Executive Excellence* 18 (1): 10.
- Pitelis C.N. 2007. A behavioral resource-based view of the firm: the synergy of Cyert and March (1963) and Penrose (1959). *Organization Science* 18 (3): 478-490.
- Quinn J.B. 1979. Technological innovation, entrepreneurship, and strategy. *Sloan Management Review* 20 (3), 19–30.
- Robinson M. 2001. The ten commandments of intrapreneurs. *New Zealand Management* 48 (11), 95–97.
- Stevenson H. H., Jarillo J. C. 1990. A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial Management. *Strategic Management Journal* 11: 17-27.
- Teece D.J. 1998. Capturing Value from Knowledge Assets: The New Economy, Markets for Know-How, and Intangible Assets. *California Management Review* 40 (3): 55-79.
- Teece D.J. 2007. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal* 28: 1319-1350.
- Tortoriello M. 2006 The Social Underpinnings Of Absorptive Capacity: External Knowledge, Social Networks, And Individual Innovativeness. *Academy of Management Proceedings*:G1-G6.
- Vesper K. H. 1990. *New Venture Strategies* (Rev. Ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Wang C.L., Ahmed P.K. 2007. Dynamic capabilities: a review and research agenda. *International Journal of Management Reviews* 9 (1): 31-51.



Weick K. 1998. Improvisation as a mindset for organizational analysis. *Organization Science* 9 (5): 543–555.

Zahra S. A. 1991. Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study. *Journal of Business Venturing* 6 (4): 259-285.

Zahra S. A. 1993. Environment, Corporate Entrepreneurship, and Financial Performance: A Taxonomic Approach. *Journal of Business Venturing* 8 (4): 319-340.

Zahra S. A., Covin J. C. 1995. Contextual Influences on the Corporate Entrepreneurship-performance Relationship: A Longitudinal Analysis. *Journal of Business Venturing* 10 (1): 43-58.

Zollo M., Winter S.G. 2002. Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science* 13(3): 339-351.

### Шкалы оценки Климата внутрифирменного предпринимательства

#### Организационный 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. Сотрудников всегда поощряют брать на себя обоснованный риск для реализации идей.
- 2.2.2. Независимо от того, успешен ли проект или нет, заслуги сотрудников, взявших на себя риск его реализации, всегда признаются.
- 2.2.3. Термин «склонный 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.

---

\* Вопрос имеет обратную кодировку.

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 считается, что изменения и инновации крайне важны.

3.3. В нашей компании поощряется разработка собственных идей для развития всей организации.

3.4. О многих топ-менеджерах известно, что они имели опыт реализации инновационных процессов.

3.5. Для нашей компании характерен акцент на постоянное улучшение методов производства и/или предоставления услуг.

3.6. Для нашей компании характерен поиск необычных, новых решений топ-менеджментом с использованием мозгового штурма и других подобных техник

3.7. Для нашей компании характерна ориентация топ-менеджмента на зарекомендовавшие себя продукты и услуги и избегание значительных затрат на разработку новых продуктов.

3.8. В нашей компании принятие решений на высшем уровне характеризуется активным поиском больших возможностей.

3.9. В нашей компании все придерживаются девиза «если это не сломано, 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 написанные 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. Разнообразие работы**

2.1. В моей работе много сложных и интересных заданий.

2.2. В моей работе мало неопределенности.\*

### **3. Доступность 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. Мои коллеги и я всегда находим время для решения проблем долгосрочного характера.

#### **4. Поддержка 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 перевыпусков (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 включают являются новыми для рынка?