

ПРАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТА

СТАНОВЛЕНИЕ ВНУТРИФИРМЕННОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В РОССИЙСКОЙ КОМПАНИИ: ФОРМИРОВАНИЕ, РАЗВИТИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Г. В. ШИРОКОВА, Я. С. ЕЖОВА

Высшая школа менеджмента СПбГУ

Статья посвящена вопросам становления внутрифирменного предпринимательства в российской компании. В основе исследования лежит 11-летний лонгитюдный кейс. В то время как обычно вопросы внутрифирменного предпринимательства изучаются в основном на базе крупных зрелых компаний в данном исследовании авторы обращаются к вопросам построения системы внутрифирменного предпринимательства в малых и средних компаниях. Работа привносит в теорию внутрифирменного предпринимательства динамическую перспективу, исследуя, как изменения в организационном дизайне влияют на интенсивность предпринимательства в компании.

Ключевые слова: внутрифирменное предпринимательство, организационный дизайн, предпринимательство, малый и средний бизнес, Россия.

В настоящее время динамичная бизнес-среда и быстрые технологические изменения требуют от компаний разработки новых путей ведения бизнеса. Предпринимательское поведение внутри компании (внутрифирменное предпринимательство) представляет возможность решения возникающих проблем поддержания эффективности при постоянной адаптации к быстрым изменениям и внедрении инноваций для сохранения конкурентоспособности на рынке. Особенно актуальна эта проблема для растущих компаний малого и среднего бизнеса из стран с развивающейся эко-

номикой, которые вынуждены не просто адаптировать существующие западные концепции управления, но и искать собственные уникальные пути решения проблемы конкурентоспособности.

Формирование соответствующего организационного дизайна является необходимым элементом при построении компании, ориентированной на предпринимательство. В рамках подхода конфигурации [Meyer, Tsui, Hinings, 1993] организации рассматриваются как системы, состоящие из ряда взаимосвязанных и поддерживающих друг друга элементов. К таким элементами

исследователи относят стратегию, организационную структуру, бизнес-процессы, систему вознаграждения, систему обучения, систему контроля, организационную культуру, организационные ценности, стиль лидерства руководства [Galbraith, 1995; Waterman, Peters, Phillips, 1980; Nadler, Tushman, Nadler, 1997; Merron, 1997; Balogun, Hore Hailey, 2008]. Различные исследователи включают в свои модели разный набор ключевых элементов, тем не менее, все сходятся в том, что эффективный организационный дизайн подразумевает прежде всего согласование различных элементов системы, чтобы все вместе они были направлены на достижение целей организации.

Для растущих российских компаний, созданных в условиях развивающейся экономики и вышедших на определенный этап организационного развития, одной из актуальных задач дальнейшего развития и роста является построение организационного дизайна, который, с одной стороны, будет направлен на поиск новых возможностей во внешней среде, а с другой — сможет поддерживать и развивать источники конкурентного преимущества внутри компании. Все эти вопросы связаны, в первую очередь, с созданием системы внутрифирменного предпринимательства, или, другими словами, с формированием организационного дизайна, в котором каждый элемент будет согласован с другими элементами для достижения общей цели — стимулирования и поддержки предпринимательского поведения.

В настоящее время можно выделить несколько отечественных публикаций, посвященных исследованию разных аспектов формирования внутрифирменного предпринимательства. Например, в работе [Потемкин, Моргунова, Филимонова, 2010] рассматриваются вопросы инновационного развития организаций и определены факторы, способствующие формированию инновационной активности работников российских предприятий. В то же время следует отметить, что подавляющее боль-

шинство российских исследований внутрифирменного предпринимательства выполнено на базе крупных компаний (см., напр.: [Агиевич, Московцев, 2008]) либо носит сугубо теоретический характер (см., напр.: [Макаров, 2008; Пузикова, 2008; Мерзликина, Агиевич, 2009]). Исключением можно считать статью [Широкова и др., 2008], в которой приводятся результаты первого этапа эмпирического исследования на базе двух компаний среднего размера по определению уровня интенсивности внутрифирменного предпринимательства.

Цель настоящей работы — выявление взаимосвязи организационного дизайна и предпринимательского поведения в компании сферы малого и среднего бизнеса. Объектом исследования выступает российская компания «Любимый край», которая является одним из лидеров на российском рынке производства печенья и пряников. В качестве стратегии исследования выбран лонгитюдный кейс-анализ, который проводился на протяжении 11 лет (2000–2011 гг.). Для сбора данных и их анализа использовались как количественные, так и качественные методы, в том числе опросы сотрудников, интервьюирование топ-менеджеров, анализ документов и наблюдение.

АНАЛИЗ ЛИТЕРАТУРЫ

В одном из определений предпринимательство описывается как «процесс создания ценности путем объединения уникальной комбинации ресурсов для реализации возможностей» [Stevenson, Jarillo-Mossi, 1986, p. 10]. Обозначенный таким образом процесс может осуществляться как одним человеком, так и группой лиц, в рамках какой-либо организации или независимо от нее. Для описания предпринимательского поведения в устоявшихся компаниях обычно используется термин «внутрифирменное предпринимательство» (corporate entrepreneurship). В общем виде оно может

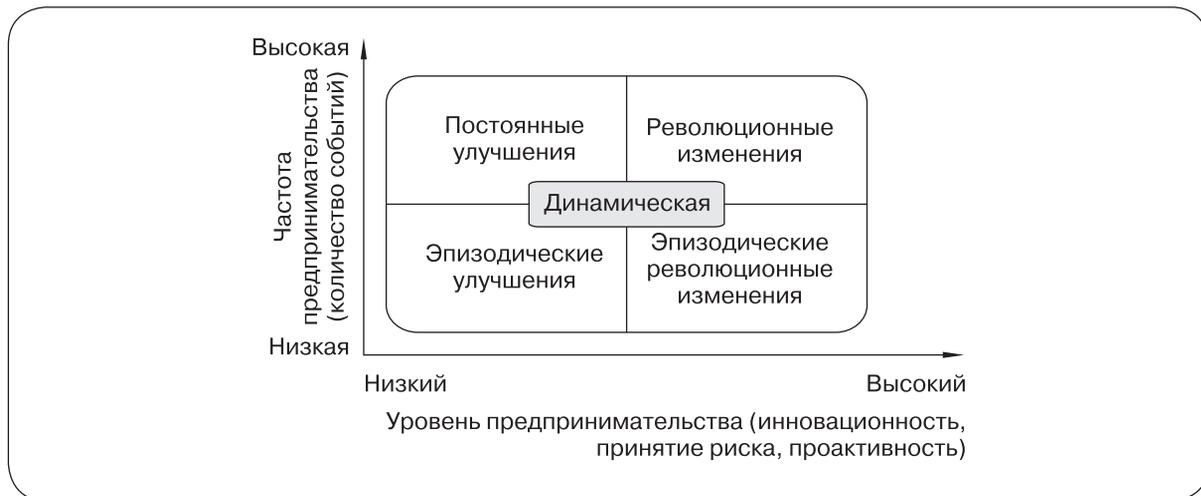


Рис. 1. Матрица интенсивности предпринимательской активности внутри компании
Источники: [Morris, Kuratko, Covin, 2008, p. 70].

быть определено как «процесс, в рамках которого индивид или группа индивидов, взаимодействуя с существующей организацией, создают новую организацию или обуславливают обновление или инновации внутри существующей организации» [Sharma, Chrisman, 1999, p. 18].

Вместе с тем предпринимательство как процесс может быть разделено на последовательные стадии. Так, часто под предпринимательством понимается «процесс распознавания, оценки и реализации возможностей» [Shane, Venkataraman, 2000, p. 218]. Данные стадии могут быть реализованы одновременно одним человеком или группой лиц (в случае индивидуального предпринимательства) или по отдельности разными людьми (в рамках организационного контекста). Каждая стадия зачастую подразумевает приложение различных, иногда противоречащих друг другу, знаний и умений. Преимуществом организаций как раз и является то, что в рамках разделения труда предпринимательство как процесс может быть разбито на составляющие, которые будут осуществляться наиболее компетентными на каждой стадии сотрудниками. Таким образом, предпринимательство в компании предполагает налаженный механизм работы трех состав-

ляющих: распознавания возможностей, оценки возможностей и непосредственной реализации возможностей.

Несмотря на то что предпринимательская активность в том или ином виде существует в каждой компании, интенсивность ее проявления различается. Авторы работы [Morris, Lewis, Sexton, 1994] предположили, что интенсивность предпринимательской активности может быть выявлена при ответах на два вопроса: (1) как часто в компании реализуются предпринимательские инициативы?; (2) насколько эти инициативы являются инновационными, рискованными и проактивными? Ответ на первый из них определяет частоту предпринимательских инициатив в компании (*frequency of entrepreneurship*), в то время как ответ на второй — уровень предпринимательских инициатив (*degree of entrepreneurship*). Различные комбинации ответов на эти вопросы могут быть представлены в матрице интенсивности предпринимательской активности (рис. 1).

Одна и та же компания в разные периоды своего существования может по-разному располагаться в этой матрице. Как отмечают авторы [Morris, Kuratko, Covin, 2008], не существует какого-то наилучшего расположения в ней, так как уровень

предпринимательской интенсивности компаний во многом задается отраслью, в которой они работают. Таким образом, для того чтобы быть успешными, компаниям необходимо стремиться не к абсолютному максимуму предпринимательской интенсивности, а к тому, чтобы превосходить нормы предпринимательской интенсивности, существующие в их отрасли.

Организационный дизайн и внутрифирменное предпринимательство

Можно выделить два подхода к изучению влияния организационного дизайна на предпринимательское поведение в компании. С одной стороны, исследователи рассматривают влияние конкретных элементов организационного дизайна и их характеристик на внутрифирменное предпринимательство. Например, авторы работы [Barginger, Bluedorn, 1999] исследовали влияние характеристик системы планирования в организации (горизонт планирования, детальность планирования, возможность изменения плана в процессе реализации, участие менеджеров различных уровней при составлении плана) на уровень внутрифирменного предпринимательства. Аналогично, в работе [Covin, Slevin, 1988] изучается влияние характеристик организационной структуры, а в [Morris et al., 2006] — влияние систем контроля на интенсивность предпринимательского поведения в компании.

С другой стороны, ряд исследователей выделяют определенные характеристики (без прямой привязки к определенным элементам организационного дизайна), которые присущи компаниям, ориентированным на предпринимательство. И хотя данные характеристики могут быть закреплены и реализованы как через один, так и через несколько элементов организационного дизайна, цель таких исследований обычно заключается в выделении факторов, которые способствуют развитию предпринимательского поведения. При этом за

рамками анализа остается вопрос о том, как и с помощью каких механизмов компании приходят к выделенным характеристикам. Например, в работе [Jennings, Lumpkin, 1989] выделено наличие в предпринимательских организациях таких характеристик, как участие в принятии решений менеджеров различных уровней, отсутствие наказаний за неудачу, желание брать на себя риск и участие сотрудников в установлении целевых показателей. В исследовании [Brown, Eisenhardt, 1997] определено, что в организациях, демонстрирующих постоянное обновление, одновременно сочетаются как жесткие, детерминированные черты (четко выделенные зоны ответственности и приоритеты, конкретные планы по выводу и внедрению новых продуктов), так и мягкие, недетерминированные черты (свобода в выборе действий, интенсивные неформальные коммуникации на всех уровнях, экспериментирование с новыми продуктами). В свою очередь, в работе [Hornsby, Kuratko, Zahra, 2002] показано, что ключевыми факторами в стимулировании предпринимательского поведения для менеджеров среднего звена выступают поддержка вышестоящего руководства, самостоятельность в работе, поддерживающая система вознаграждения, наличие свободного времени и пропускная способность организационных границ.

Суммируя результаты исследований в области влияния организационного дизайна на предпринимательское поведение, можно сказать, что обычно с предпринимательством в компаниях ассоциируются органические организационные структуры в противовес механистическим (термины введены в [Burns, Stalker, 1961]), что подразумевает низкий уровень формализации, централизации, гибкость процессов и систем контроля, интенсивные горизонтальные коммуникации и широкие зоны контроля.

В предпринимательских компаниях система вознаграждения должна отвечать как минимум трем условиям: (1) стимулиро-

вать менеджеров брать на себя взвешенный риск; (2) состоять не только из финансовых стимулов, но и включать в себя нематериальную мотивацию (признание, выделение ресурсов на реализацию проекта и т. д.); (3) гарантировать достойный уровень заработной платы и стабильность, несмотря на то что рискованные проекты могут заканчиваться неудачей (многие люди выбирают работу в компаниях, потому что предполагают гарантии стабильного дохода, и перевод компании на предпринимательские рельсы не должен отменять финансовую защищенность сотрудников [Morris et al., 2009]).

Кроме того, в компаниях, ориентированных на предпринимательство, обычно исследователи выделяют сильнейшую приверженность топ-менеджмента идеям предпринимательства, поддержку вышестоящим руководством на всех уровнях предпринимательских проектов, наличие свободных ресурсов, терпимость к неудачам, автономность в работе и желание (отсутствие боязни) сотрудников брать на себя риск. Основные исследования в области влияния отдельных факторов организационной среды на предпринимательское поведение представлены в табл. 1.

Таким образом, на сегодняшний день очень хорошо известно, какими характеристиками должны обладать крупные компании, ориентированные на предпринимательство, а также элементы их организационного дизайна. Тем не менее, открытым остается вопрос о том, как компании малого и среднего бизнеса из непредпринимательских становятся предпринимательскими, или, другими словами, что именно происходит в этих компаниях между принятием топ-менеджментом решения внедрить предпринимательство и тем моментом, когда исследователи фиксируют характеристики, присущие предпринимательским фирмам. Следовательно, можно сформулировать ряд исследовательских вопросов. Каким образом происходит построение малой и средней предпринимательской организации? В какой последовательности и

почему изменяются определенные элементы системы, превращая в итоге такую компанию в предпринимательскую?

МЕТОД ИССЛЕДОВАНИЯ

Сформулированные исследовательские вопросы предполагают, что в процессе эмпирического исследования необходимо использовать индуктивный подход, который характеризуется описанием реальности и интерпретацией полученных результатов. Следовательно, нужен метод исследования, позволяющий собрать необходимые данные и при этом настолько гибкий, что можно «изучить информацию, которая является независимой от существующих теорий» [Sutton, 1997, p. 99]. Наиболее подходящим для этого выступает метод анализа кейсов [Yin, 2003; Coviello, 2006]. Кроме того, согласно [Rouse, Daellenbach, 1999], метод анализа кейсов также очень полезен при сборе конфиденциальной информации и установлении взаимосвязей между уровнем восприятия топ-менеджеров и процессом принятия решений.

Характеристика объекта исследования

В качестве объекта исследования выбрана компания «Любимый край». Кондитерское объединение «Любимый край» было создано в 1999 г. и с тех пор является крупнейшим предприятием на Северо-Западе Российской Федерации, специализирующимся на производстве и продаже печенья и пряников.

«Любимый край» — лидер на рынке овсяного печенья, где занимает 11%, при этом в сегменте фасованного овсяного печенья компании принадлежит 20%.¹ Также «Любимый край» входит в десятку лидеров по производству пряников. Компания поставляет на рынок печенье и пряники

¹ Источник данных: внутренние документы компании.

Таблица 1

Изучение влияния факторов организационного дизайна на предпринимательское поведение

Исследование	Объем выборки	Размер компаний	Сфера деят-ти	Страна	Основные результаты
1	2	3	4	5	6
[Covin, Slevin, 1988]	80 менеджеров	Крупные	Разные	США	Органические организационные структуры положительно ассоциируются с предпринимательством
[Jennings, Lumpkin, 1989]	56 компаний	Разные	Ссудно-сберегательные услуги	США	В предпринимательских компаниях решения принимаются с участием менеджеров разных уровней, поддерживается принятие риска, отсутствуют наказания за неудачу. Сотрудники организации чаще демонстрируют предпринимательское поведение, когда они участвуют в установке целевых показателей
[Morris, Allen, Avila, 1993]	252 менеджера из 84 компаний	Малые и средние (не больше 500 сотрудников)	Производство	США	Предпринимательская активность сильнее развита в тех компаниях, в чьих организационных культурах достигнут баланс между ориентацией на индивидуальные достижения и командные достижения
[Brown, Eisenhardt, 1997] (множественный анализ кейсов)	6 компаний	Разные	Компьютерная	США, Европа, Азия	Компании, которые непрерывно изменяются, отличаются следующими характеристиками. На уровне структур поставлены четкие приоритеты и четкие зоны ответственности, организованы встречи, на которых обсуждаются параллельно идущие проекты. Также в компаниях наблюдаются интенсивные коммуникации на горизонтальном, вертикальном и межпроектном уровнях. Такие компании постоянно экспериментируют с новыми продуктами для рынка, запуская пилотные проекты. Разработка новых продуктов и их внедрение подчинено определенному графику и плану, а не происходит спонтанно
[Barringer, Bluedorn, 1999]	169 компаний	Разные	Производство	США	Гибкость в планировании (возможность изменения плана) и участие сотрудников в планировании положительно коррелируются с внутрифирменным предпринимательством
[Hornsby, Kuratko, Zahra, 2002]	530 менеджеров среднего звена из 17 организаций	Разные	Производство, услуги, финансовые услуги	США и Канада	Подтверждение существования в организациях пяти факторов, способствующих предпринимательскому поведению: поддержка высшего руководства, самостоятельность в работе, поддерживающая система вознаграждения, наличие времени и высокая пропускная способность организационных границ
[Antonicic, Hisrithch, 2004]	477 компаний	Средние (100–249 сотрудников)	Производство	Словения	Системы организационной поддержки так же, как и системы формального контроля положительно коррелируются с внутрифирменным предпринимательством

Окончание табл. 1

1	2	3	4	5	6
[Morris, Allen, Shindehutte, Avila, 2006]	Две вы-борки по 200 компаний	Малые и средние (не больше 100 сотрудников)	Разные	США	Негативная линейная зависимость между степенью формализованности контроля и уровнем внутрифирменного предпринимательства. Квадратичная зависимость между бюджетными ограничениями и уровнем внутрифирменного предпринимательства
[Hornsby, Kuratko, Shepherd, Bott, 2009]	458 менеджеров	Разные	Разные	США	Влияние поддержки вышестоящего руководства и автономии в работе на количество предпринимательских инициатив модулируется уровнем менеджера в иерархии. Так, наибольшее влияние поддержка руководства и автономия в работе оказывают на предпринимательское поведение менеджеров среднего звена и выше, в отличие от менеджеров, непосредственно работающих с клиентами

под марками «Посиделкино», «Штучки» и «Оранжевое солнце».

В 2009 г. компания расширила свой портфель торговых марок за счет покупки торговой марки «Семислонов». Теперь в ассортименте компании «Любимый край» есть восточные сладости: халва и кондитерские изделия на ее основе.

В компании «Любимый край» действует система менеджмента качества, соответствующая требованиям международных стандартов ISO 9001:2008 и 22000:2005 (система менеджмента качества и система безопасности пищевых продуктов). Аудит предприятия на соответствие стандартам ISO проводит международная сертификационная компания Det Norse Veritas (DNV).

Количество сотрудников в компании — 450 человек, из которых 330 относятся к производственному персоналу. Кондитерская фабрика находится в г. Отрадное Ленинградской области.

Факторы выбора компании «Любимый край» в качестве объекта исследования

Выбор компании «Любимый край» в качестве объекта исследования обусловлен тем, что, начиная с 2004 г., когда был проведен первый сбор данных, ее менеджментом последовательно решались задачи построения системы управления и организаци-

онного дизайна, направленных, с одной стороны, на поиск новых возможностей, а с другой — на развитие и эксплуатацию существующих организационных способностей.

Можно выделить четыре фактора, которые повлияли на выбор компании «Любимый край» в качестве идеального объекта для данного исследования. Во-первых, история компании представляет собой «экстремальный» кейс [Eisenhardt, 1989]. За период изучения компания прошла путь от убыточной до сверхприбыльной (рис. 2). Этот факт сам по себе привлекает внимание к изучению деятельности компании.

Во-вторых, следует отметить прозрачность компании и ее готовность предоставлять любую внутреннюю информацию, необходимую для нашего исследования, что в целом не является типичной практикой для российского бизнеса. В-третьих, мы имели возможность четко отследить и идентифицировать факторы организационной среды и элементы организационного дизайна, которые повлияли на создание внутрифирменного предпринимательства и стимулировали предпринимательское поведение внутри компании. В-четвертых, компания развивала последовательно каждый из этих элементов, зачастую используя метод проб и ошибок, что позволило

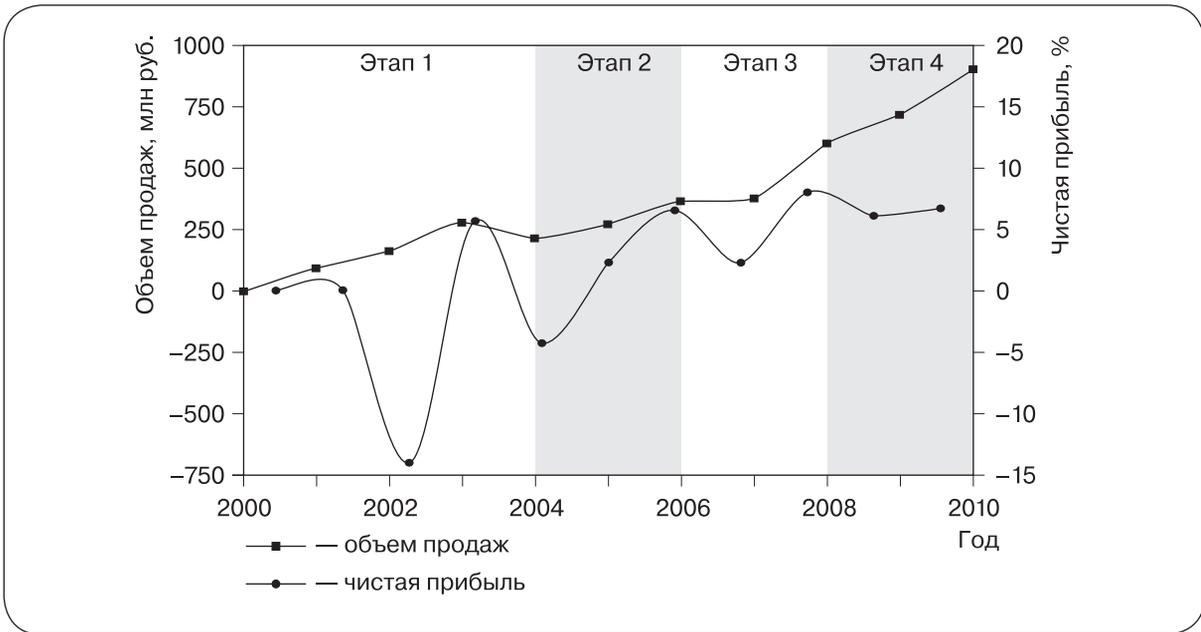


Рис. 2. Показатели деятельности компании «Любимый край» в 2000–2010 гг.
Составлено по: внутренняя отчетность компании.

проследить этапы эволюции и развития организационной системы, оказывающей критическое влияние на внутрифирменное предпринимательство.

Сбор данных

Сбор данных осуществлялся в течение 8 лет, начиная с 2004 г., когда в компанию пришел новый генеральный директор. Первоначальной целью сбора данных в компании было создание учебного кейса для курса «Управление изменениями», который преподает один из авторов настоящего исследования. В целом в качестве методов сбора данных использовались: структурированные интервью, полуструктурированные интервью, неформальное общение с топ-менеджерами и сотрудниками компании, анкетирование сотрудников компании, наблюдение за производственными процессами и управленческими совещаниями, анализ архивных материалов и документов компании. Формальные интервью длились от 1 до 3 часов, проводились как в офисе компании, так и в Санкт-Петербургском

государственном университете во время гостевых лекций топ-менеджеров компании перед студентами. Регулярные полуструктурированные интервью по телефону позволяли исследователям постоянно отслеживать происходившие изменения, в том числе благодаря регулярному участию топ-менеджеров компании в учебных дискуссиях во время обсуждения учебного кейса на материалах компании «Любимый край» в рамках курса «Управление изменениями». Анкетирование сотрудников проводилось трижды (в 2005, 2008 и 2010 гг.) с целью выявления отношения сотрудников к происходившим изменениям. Отделом управления персоналом ежегодно осуществлялось анкетирование для выявления уровня удовлетворенности сотрудников выполняемой работой. Результаты этих опросов также были проанализированы в рамках настоящего исследования.

Сбор данных состоял из трех фаз. Первая фаза характеризуется ретроспективным подходом (см., напр.: [Miller, Cardinal, Glick, 1997]), который позволил получить понимание истории развития организационного

дизайна компании и его влияния на результаты деятельности компании. Следует отметить, что до прихода наемного генерального директора в компании отсутствовал системный подход к построению организационного дизайна, что в принципе не противоречит типичным характеристикам первой стадии становления любой компании.

Для получения информации о первой стадии развития компании в период с 2000 по 2004 г. в сентябре-декабре 2004 г. двумя исследователями была проведена серия полуструктурированных интервью с различными категориями сотрудников компании: основателями компании, топ-менеджерами, руководителями подразделений, сотрудниками отделов и производственными рабочими. В результате было получено понимание истории создания компании и первых четырех лет ее становления. Кроме того, были внимательно изучены все имеющиеся архивные документы компании, которые включали в себя финансовые отчеты компании, схемы организационной структуры, протоколы совещаний.

Вторая и третья фаза сбора данных прошли уже в режиме реального времени. Наш подход к сбору данных, который комбинирует ретроспективные данные (за четыре года) с текущими данными (за семь лет), соответствует подходу, который был использован в исследованиях [Garud, Van de Ven, 1992; Cardinal, Sitkin, Long, 2004]. Авторы [Garud, Van de Ven, 1992] изучали внутренний корпоративный венчуринг и впервые посетили компанию через пять лет с момента ее основания, а затем отслеживали события компании ежегодно. В целом анализ включал как ретроспективные, так и текущие данные за 12 лет. В исследовании [Cardinal, Sitkin, Long, 2004] ученые изучали создание и эволюцию организационного контроля. Анализ охватывал ретроспективные данные за два года и текущие данные — за восемь лет.

В период с 2004 по 2008 г. группа из трех исследователей проводила интервью с топ-менеджментом и сотрудниками «Лю-

бимого края», участвовала в проекте по внедрению процессного подхода к управлению компанией для лучшего понимания ее основных бизнес-процессов и проводила сбор и анализ текущих документов и артефактов компании.

Третья фаза сбора данных в 2008–2011 г. включала уже более сфокусированные интервью относительно элементов организационного дизайна и уровня предпринимательской активности сотрудников компании. Было проведено свыше 30 интервью с сотрудниками компании, осуществлялось их анкетирование на предмет выявления отношения работников к внедряемым изменениям и инновационным проектам. Исследователи принимали участие в совещаниях проектных групп по созданию новых продуктов компании, периодически посещали производственные цеха с целью наблюдения за работой и продолжали собирать и анализировать документы и артефакты компании. В июне 2011 г. сбор данных был закончен, поскольку, на наш взгляд, в компании к этому времени был завершен процесс построения системы организационного дизайна и начался переход на следующий этап жизненного цикла, связанный с выходом на новые рынки и созданием новых продуктов.

Анализ данных

Для анализа данных был использован традиционный подход «обоснованной теории» (grounded theory), который позволяет последовательно сравнивать имеющиеся данные с появляющейся теоретической конструкцией [Miles, Huberman, 1984; Fendt, Sachs, 2007]. Нами были классифицированы и выделены разные элементы организационного дизайна и различные периоды в истории компании. Процедура анализа данных включала в себя четыре различные фазы. На первой фазе были выделены стадии развития компании, которые в определенной степени соответствовали стадиям роста предпринимательской фирмы, выделенным в работе [Flamholtz,

Randle, 2000]². Были зафиксированы ключевые исторические события в развитии компании. Затем, на втором этапе анализа данных, были обнаружены три четко выделяемые фазы эволюции создания системы внутрифирменного предпринимательства.

На третьей фазе были идентифицированы элементы организационного дизайна, их последовательное развитие и место в общей системе управления компанией. Затем мы систематически занимались поиском и сбором данных, направленных на получение доказательств влияния как отдельных элементов организационного дизайна, так и системы в целом на уровень предпринимательской активности внутри компании.

РЕЗУЛЬТАТЫ АНАЛИЗА

Организационный дизайн компании «Любимый край»

Существующий в компании организационный дизайн поддерживает характеристики, присущие ориентированному на предпринимательство компаниям. Он строится на общей философии отношения к сотруднику, принятой в компании. Так, топ-менеджмент компании считает, что идеальные сотрудники обладают такими семью характеристиками, как ответственность, исполнительность, компетентность, креативность, обучаемость, лояльность и оптимистичность. Более того, поскольку не существует людей, которые хотят работать плохо, то, по мнению топ-менеджмента компании, сотрудники изначально внутренне мотивированы на то, чтобы естественно, без всякой дополнительной мотивации, проявлять все свои лучшие качества. По мнению генерального директора Елены Стрельцовой, единственное, что им может в этом помешать — это система:

² Единственное отличие использованной нами модели от оригинальной модели Фламхольца и Рэндалла — это наличие второй стадии в жизненном цикле компании «Любимый край» — стадии выхода из кризиса.

Есть вещи, которые люди делают и так очень охотно... В нашем понимании мы исходим из того, что идеальная компания раскрывает все лучшие качества сотрудника, что человек уже внутренне мотивирован творить, создавать новые идеи и так далее... Я уверена, что именно модель работы компании гасит лучшие проявления сотрудников, отбивает у них охоту работать хорошо.

В свою очередь, отвечая на вопрос о том, почему сотрудники могут работать плохо, топ-менеджмент компании выделил следующие причины:

- они не понимают, зачем они это делают;
- они не знают (не разделяют) систему ценностей компании;
- они не умеют делать то, что входит в их обязанности;
- они не имеют нужной информации для принятия решения;
- они боятся сделать ошибку, потому что их накажут.

Таким образом, существующий в компании организационный дизайн можно рассматривать как инструмент устранения препятствий для естественной реализации сотрудниками предпринимательского потенциала.

Основные элементы организационного дизайна компании «Любимый край» и взаимосвязь между ними представлены на рис. 3.

Стратегия компании сформулирована как «постоянный поиск, анализ на конкурентной основе и реализация наиболее выгодных возможностей (продуктов) с наименьшим риском». Кроме того, компания придерживается «стратегической дисциплины» «лидерства продукта» [Treacy, Wiersema, 1995], согласно которой рост достигается за счет регулярного вывода на рынок новых продуктов. Таким образом, ориентация топ-менеджмента на предпринимательство как источник роста закреплена в стратегии компании и доносится до сотрудников всех уровней.

Вся деятельность «Любимого края» описана через систему бизнес-процессов. Основ-

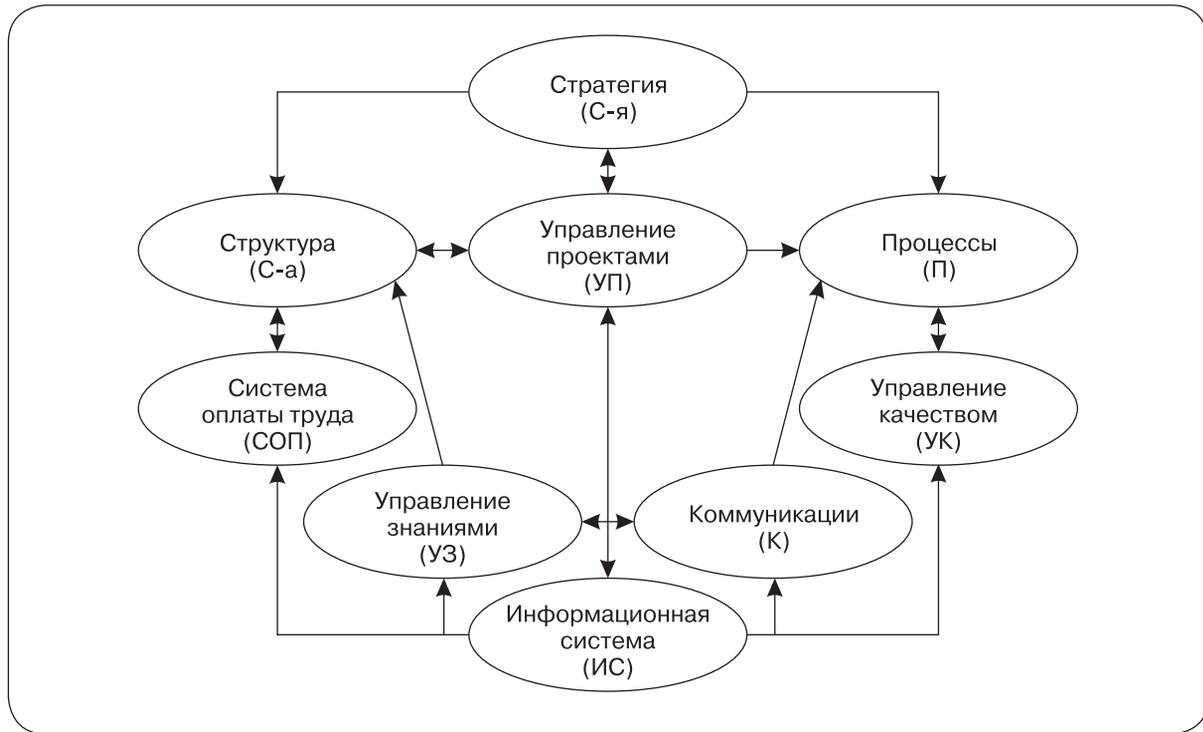


Рис. 3. Основные элементы организационного дизайна компании «Любимый край»
Источники: внутренние документы компании.

ная задача системы управления процессами и системы управления качеством компании — это эффективное и стабильное функционирование существующей системы управления. В свою очередь, механизм проектного управления позволяет изменить саму систему. Управление проектами в компании строилось с целью формирования системы управления изменениями и создания способности организации постоянно меняться без прямого участия топ-менеджмента:

Процессы нужны для стабильного функционирования системы, для получения стабильного результата. Проекты нужны для того, чтобы систему изменить, т.е. это два взаимодополняющих элемента, которые один без другого не живут. Каждый [сотрудник компании. — Г. Ш., Я. Е.] имеет возможность взять проект и изменить то, что делается, по его мнению, неадекватно, т.е. у каждого есть такая возможность и есть ресурс,

так как центр управления проектами обеспечивает структуру, поддержку и фонд, который направлен на эти самые изменения. (Из интервью с директором по развитию компании «Любимый край» Д. Байковым.)

В компании существует база данных идей, которую любой сотрудник может дополнить своей. Все идеи делятся на операционные, связанные с текущей деятельностью компании, и инновационные, направленные на качественное изменение ее деятельности. Выбрать операционный проект и собрать команду для его реализации может любой сотрудник компании, прошедший обучение проектному менеджменту. Инновационные проекты также реализуют сотрудники компании, но уже имеющие значительный опыт реализации проектов. Центр управления проектами предоставляет сотрудникам финансирование, обучение по эффективному использованию различных инструментов, применяемых в проектном менеджменте,

а также сервис администрирования проектов (обновление расписания, извещение участников о предстоящей встрече, написание протоколов встреч и т. д.). На сегодняшний день в компании порядка 60 сотрудников, которые периодически задействованы в проектах. В среднем на постоянной основе в компании ведется порядка 16 проектов. Таким образом, в компании существует отлаженный механизм реализации предпринимательских инициатив, доступный каждому сотруднику.

Структура компании выстраивалась с целью заменить иерархические инструменты управления внутри компании (контроль, приказы) на рыночные (конкуренция за ресурсы, учет внутреннего спроса). Организационная структура выстроена на базе трех основных процессов: операционная деятельность (маркетинг и разработки, производство, продажи); управление компанией (генеральный директор, управление развитием компании, управление знаниями, управление проектами); совместно используемые службы (управление финансами, логистика, управление персоналом, материально-информационное обеспечение). Некоторые совместно используемые службы работают в режиме внутренних продуктов: за них платятся «виртуальные деньги». В планах компании — дальнейший переход к внутреннему рынку. Структура компании характеризуется высоким уровнем децентрализации. По словам генерального директора Е. Стрельцовой:

Оргструктура — это фундамент, на котором выстраивается вся система. Компания — это люди, которые в ней работают, а место каждого из них закреплено в структуре. Люди обеспечивают компании доходы и люди же тратят деньги, полученные компанией в виде дохода, т. е. создают расходы. Все решения в компании также принимаются людьми, поэтому главная задача руководителя — найти нужных людей, поставить их в нужное место структуры, объяснить им, в чем состоит цель компании, и дать им полномочия управлять доходами и расходами

компании... Если вы хотите, чтобы у вас работали самостоятельные и ответственные сотрудники, то вам нужно предоставить им возможность эту самостоятельность и ответственность проявить.

Таким образом, сотрудники посредством характеристик организационной структуры наделяются свободой в принятии решений и ответственностью за них.

Основной целью построенных систем управления знаниями, коммуникациями и информацией является управление поведением сотрудников. Так, по словам Е. Стрельцовой, «информация — это „приборная панель“, а не „тайна за семью печатями“», поэтому результаты управленческого учета доступны сотрудникам, а ключевые показатели деятельности обновляются каждый месяц и доносятся до сотрудников через корпоративную газету и информационные стенды. Как отмечает директор по развитию Д. Байков, компания пронизана сетью межфункциональных коммуникаций через систему совещаний на всех уровнях:

У нас еженедельно собираются на совещание отделы, которые традиционно конфликтуют между собой: маркетинг и продажи — по средам, производство и качество — по пятницам. По вторникам у нас собираются руководители всех подразделений, так называемый внутренний совет. Еженедельно проходят совещания менеджеров проектов.

При этом, по словам Д. Байкова, коммуникации не могут существовать эффективно в компании без системы обучения:

Какой смысл, например, регулярно рассказывать про рентабельность капитала, если сотрудники не понимают, что это такое... Вполне естественно сначала объяснить им, что такое рентабельность, как она считается, как на нее влиять, а потом постоянно коммуницировать, что она вот такая, влияем так, получается это.

Для большинства сотрудников компании было проведено обучение с целью научить их читать основные показатели управленческого учета, а также понимать свой вклад в возможное их изменение. В ком-

пании действует Корпоративный университет, предоставляя сотрудникам доступ к различным программам обучения, проводимым как внутренними, так и внешними силами.

Таким образом, сотрудники компании «Любимый край» понимают, что в ней происходит и как они сами непосредственно на это влияют. Интенсивные межфункциональные коммуникации также позволяют обмениваться как информацией, так и знаниями, которые сотрудники тоже могут получать через систему обучения.

Все существующие элементы системы связываются общей метафорой командной игры, которая в четырех основных принципах отражает ценности компании:

- 1) важна именно общая цель и общая победа («Мы договариваемся о цели, а не о каждом конкретном шаге, и эта цель всегда имеет преимущество над целями подразделений и личными целями»);
- 2) единые для всех правила игры («Раз цель общая, то и правила ее достижения едины для всех, правила обеспечивают равные права и возможности для каждого сотрудника»);
- 3) видный всем счет на табло («Доступная всем информация о ключевых показателях деятельности»);
- 4) личное влияние: свобода и ответственность («Личное влияние — единственный способ достижения общей победы, каждый отвечает за победу и свободен изменять систему в рамках правил игры»).

По мнению топ-менеджмента компании, система оплаты труда деньгами подтверждает систему ценностей компании:

Можно на словах говорить до бесконечности [про ценности — Г. Ш., Я. Е.], но если система оплаты труда противоречит всем остальным элементам, то можно забыть про то, что система будет работать. Например, если мы говорим, что наша цель — это общая победа, что нам важен общий результат, то система оплаты труда должна быть такой, чтобы поддерживать только общий результат и не поддерживать достижения локальных це-

лей, потому что локальная оптимизация, как правило, противоречит глобальной. (Из интервью с директором по развитию компании Д. Байковым.)

Поскольку для компании важен именно общий результат, в системе вознаграждения отсутствуют индивидуально распределяемые премии или штрафы. Система вознаграждения основывается на рыночных окладах, соответствие которых рынку проверяется дважды в год, и премии, выплачиваемой ежегодно всем сотрудникам в зависимости от достигнутого уровня показателя общей цели компании. Главной финансовой целью компании является рентабельность собственного капитала (*ROE*). В компании действует шкала, на основании которой по итогам года определяется размер премии для всех сотрудников — от 0,5 оклада до 3–4 окладов. Также развита система нематериального вознаграждения, основной составляющей которой выступает признание.

Можно сказать, что отсутствие индивидуальных штрафов и премий фактически устраняет прямые механизмы наказаний за допущенные ошибки. Оклады, соответствующие рынку, обеспечивают ощущение безопасности у сотрудников. И хотя сотрудники через финансовое вознаграждение непосредственно индивидуально не мотивируются на проявление предпринимательской активности, тем не менее, они знают, что предпринимательство в компании является источником роста и напрямую влияет на прибыль, от которой зависит их вознаграждение. Развита нематериальная система вознаграждения, в свою очередь, подчеркивает индивидуальные заслуги сотрудников.

Таким образом, компания «Любимый край» во многом обладает характеристиками, присущими компаниям, поддерживающим предпринимательство: поддержка топ-менеджментом предпринимательских инициатив, выделение ресурсов на проекты, отсутствие наказания за неудачи, финансовая безопасность сотрудников, развитая система нематериального

вознаграждения, наделение сотрудников свободой на местах, интенсивные коммуникации, низкий уровень централизации и формализации.

Формирование организационного дизайна компании «Любимый край»

Организационный дизайн формировался в компании постепенно, начиная с прихода в нее в 2004 г. нового генерального директора Е. Стрельцовой. С момента своего основания компания за почти 11-летний период прошла четыре стадии развития. Каждый из них может быть рассмотрен с точки зрения характеристик организационного дизайна, осуществления предпринимательского процесса, частоты и уровня предпринимательской интенсивности.

Основные характеристики каждой стадии построения в компании внутрифирменного предпринимательства представлены в табл. 2.

2000–2004 гг. — становление компании

На первой стадии, которая соответствует этапу становления, компания испытала все трудности, связанные с созданием нового бизнеса, особенно учитывая специфику институциональной среды развития бизнеса в России. Компания была основана тремя предпринимателями, которые по очереди, на протяжении первых четырех лет, управляли ею.

Данный период можно охарактеризовать как реализацию основных продуктовых и организационных идей, с которыми собственники решили начать бизнес:

«В любой предпринимательской фирме, которая только организовалась, есть некое количество идей: продуктовых и организационных. Вот эти идеи фактически и довели до ума к 2004 году... Акционеры, которые рулили компанией, являлись источником идей, оценщиками идей... от них полностью зависела реализация идей. (Из интервью с директором по развитию компании Д. Байковым.)

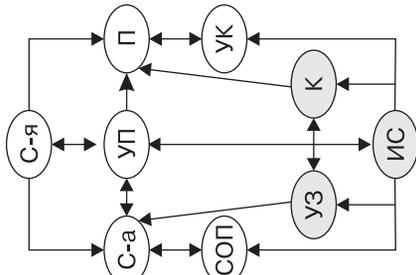
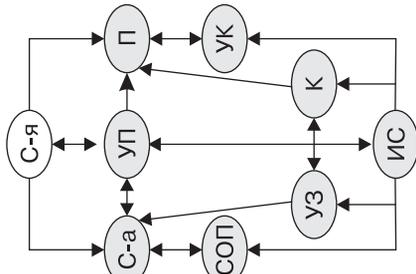
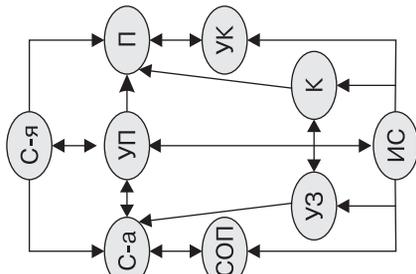
Весь предпринимательский процесс осуществлялся непосредственно руководителями компании, которые создавали, оценивали и осуществляли новые идеи. Предпринимательская инициатива могла также исходить от сотрудников, но это были крайне редкие случаи, когда человек предпринимательского склада настолько «горел» идеей, что был готов вопреки всему отстаивать ее и продвигать. Так, например, информационная система «Perfect», применяемая в компании, появилась в результате пари сотрудника IT-отдела с акционерами компании о том, что один программист сможет самостоятельно разработать серьезную информационную систему масштаба предприятия. На сегодняшний день данная информационная система является официальной системой компании и рассматривается руководством и сотрудниками как еще одно конкурентное преимущество. Тем не менее, в целом период становления характеризуется как низкой частотой, так и низким уровнем предпринимательства.

Первая стадия развития компании закончилась кризисом: компания была убыточной практически с момента основания, в 2003 г. перед отделом продаж стояла цель «отгружать товар клиентам на любых условиях», просроченная дебиторская задолженность составляла 100% от плановой, себестоимость продукции была высокой, крайне не хватало оборотных средств. Осознав, что компании необходим более профессиональный подход к управлению, в 2004 г. акционеры пригласили на пост генерального директора компании Е. Стрельцову.

2004–2006 гг. — выход из кризиса

Вторая стадия развития компании характеризуется выходом из кризиса. Прежде всего в этот период необходимо было научиться получать прибыль при любом объеме продаж, поэтому в компании осуществлялись мероприятия по снижению затрат: реструктуризация, установка целевых показателей по издержкам для всех отделов, запуск

Таблица 2
Основные стадии построения внутрифирменного предпринимательства в компании «Любимый край»

Характеристики организации	Стадии развития компании			
	2000–2004 гг. Становление компании	2004–2006 гг. Выход из кризиса	2006–2008 гг. Профессионализация	2009–2011 гг. Консолидация
Организационный дизайн*	Неформальная организационная структура			
Распознавание возможностей	Топ-менеджмент компании и отдельные сотрудники предпринимательского типа	Все сотрудники	Все сотрудники	Все сотрудники
Оценка возможностей	Топ-менеджмент компании	Процесс не формализован	Минимальная степень формализации	Минимальная степень формализации
Реализация возможностей	Топ-менеджмент компании в частном порядке	Топ-менеджмент компании	Сотрудники, реализующие проекты. Девиз «Веря и делай!»	Специальный комитет из представителей всех отделов
Частота предпринимательства	Низкая	Сильный рост частоты	Низкая	Сильный рост — остановка
Уровень предпринимательства	Низкий	Низкий	Низкий	Постепенный рост

Примечание: * — расшифровку обозначений в диаграммах см. в рис. 3.

проекта оптимизации бизнес-процессов³, разработка системы управленческого учета. Вместе с тем требовалось изменить сознание людей, так как для выхода из кризиса нельзя было продолжать думать и действовать как раньше.

Основной упор в компании был сделан на коммуникации и обучение сотрудников. Сотрудникам компании стали регулярно сообщать результаты управленческого учета:

Прежде чем что-то делать, мне нужно понять, зачем это нужно. А если я понимаю, что это действительно нужно, то мотивировать меня уже не надо — я все сделаю в лучшем виде. Когда я только пришла в «Любимый край», то сначала пыталась объяснить руководителям подразделений, что нужно делать, но они считали, что все идет нормально и нужно продолжать делать то же самое, только лучше и результат рано или поздно будет. Когда я им выслала отчетность, и они увидели, что компания все это время работала в убыток, то они тут же подключились к поискам решений, которые выведут компанию в прибыль, и нашли их. (Из интервью с генеральным директором компании Е. Стрельцовой.)

Выход из кризиса стал задачей всей компании. Руководство компании проинформировало всех сотрудников о состоянии дел и обратилось за помощью к сотрудникам.

В этот же период в компании началось массовое обучение. Учили всех и всему: на работу был принят менеджер по обучению и коммуникациям, проводились регулярное внешнее обучение сотрудников и внутренние семинары на темы, актуальные для компании. Научить людей думать по-другому — вот что стало главной задачей на этой стадии:

Нужно было осуществить культурный сдвиг, потому что без этого изменения невозможны... А для этого нужно рассказать и научить. Обучение, по многим ощущение

нием, в этот момент было избыточным, но оно было нужно, чтобы все поняли общий контекст изменений, в какую сторону мы движемся. (Из интервью с директором по развитию компании Д. Байковым.)

С точки зрения организационного дизайна на данной стадии прежде всего были выстроены системы управленческого учета, коммуникаций и управления знаниями.

Ответственность за процесс распознавания возможностей переносится на этой стадии на всех сотрудников компании. Данный процесс не был формализован. Сотрудники могли обращаться с идеями как к своему непосредственному руководству, так и напрямую к генеральному директору. Процесс оценки и реализации возможностей все также был сосредоточен в руках топ-менеджмента. Данный процесс также не был формализован, и реализация любой предпринимательской инициативы являлась частным случаем. Основным достижением данного периода стало изменение отношения в компании к локализации предпринимательского потенциала. Если до 2004 г. предпринимательские инициативы являлись уделом топ-менеджмента, то в период выхода из кризиса процесс распознавания новых возможностей был распространен на всех сотрудников компании.

Эта стадия развития компании характеризуется всплеском частоты предпринимательства, во многом потому, что коммуникации и обучение сами по себе являются источниками возможных идей. Кроме того, очень многие идеи лежали на поверхности, но не были востребованы до этого. Поэтому, несмотря на то что как таковой формализованной системы предпринимательства в компании еще не существовало, большое количество хороших и простых в реализации идей отразилось на росте частоты предпринимательства. Так, только в области создания продуктов, в 2005 г. на рынок были выведены два новых продукта и около 27 модификаций старых продуктов. Эти продукты стали лидерскими и по

³ Более подробно о проекте «Оптимизация бизнес-процессов в компании „Любимый край“» см. в: [Байков и др., 2006; Чайка, Широкова, 2009].

сегодняшний день генерируют большую часть дохода компании.

В свою очередь, уровень предпринимательских инициатив оставался все также низким. Причиной этого во многом было то, что, с одной стороны, компания находясь в кризисе, просто не могла себе позволить рисковать, а с другой стороны — не обладала финансовыми возможностями для инвестирования.

2006–2008 гг. — профессионализация

Данный период развития компании характеризуется очень интенсивным темпом изменений. Так, продолжая развивать системы учета, управления знаниями и коммуникациями, компания активно занималась внедрением процессного подхода, выстраивала систему управления качеством, вводила новую организационную структуру, запустила систему управления проектами и экспериментировала с системой оплаты труда.

Запущенное в 2006 г. управление проектами явилось продолжением развития системы предпринимательства на уровне всей компании. Фактически на данной стадии топ-менеджмент компании попытался передать сотрудникам все составляющие предпринимательского процесса. Так, если на предыдущей стадии сотрудникам была предоставлена возможность предлагать идеи, то на стадии профессионализации они могли эти идеи оценивать и реализовывать. В компании осуществлялось массовое обучение всех желающих проектному менеджменту.

Процесс распознавания возможностей становится минимально формализованным, т.е. создается база идей, в которую каждый сотрудник может внести и свою. Далее, созданный комитет из сотрудников фильтрует идеи, создавая лист ожидания стоящих идей. Реализация предложенных возможностей также осуществлялась сотрудниками: любой сотрудник, прошедший обучение, мог выбрать понравившуюся ему идею из листа ожидания и собрать команду для ее реализации.

На данной стадии акцент был сделан, прежде всего, на отработке навыков реализации проектов силами сотрудников. Девиз периода: «Бери и делай!». Основная цель состояла в том, чтобы привлечь и вовлечь в процесс как можно большее число сотрудников:

Это был период романтизма. Мы хотели, чтобы было как можно больше проектов, как можно больше менеджеров проектов... Метафорически говоря, мы пытались играть в тотальный футбол в стиле голландцев. (Из интервью с директором по развитию компании Д. Байковым.)

Этап профессионализации характеризуется низким уровнем частоты предпринимательства, что связано, главным образом, с передачей полномочий по реализации проектов от топ-менеджмента компании к сотрудникам, причем сам процесс этой реализации не был отработан и формализован. Не все сотрудники понимали смысл проектного управления, многие из них выбирали проекты, которые были не в состоянии реализовать:

Проекты затягивались на годы, менеджеры проектов разочаровывались от количества трудностей и возросшей нагрузки. Сотрудники, чья деятельность зависела от реализации выбранных проектов, тоже разочаровывались... С идеями у нас всегда было хорошо, а вот с реализацией — не очень. (Из интервью с директором по развитию компании Д. Байковым.)

Уровень предпринимательства в этот период оставался низким. К концу 2008 г. стало понятно, что проектное управление в неформализованном виде, без четкой цели и интеграции с остальными элементами организационного дизайна не работает.

2009–2011 гг. — консолидация

Начиная с 2009 г., отдельно существовавшие элементы организационного дизайна стали объединяться корпоративной культурой, и начала формулироваться предпринимательская стратегия. Вплоть до 2009 г. основным источником роста для компании

было повышение эффективности преимущественно за счет оптимизации бизнес-процессов:

Когда я пришла в 2004 г., компания была убыточная... мы внутри приводили все в порядок, снимали лишние затраты, все вычищали. Но в 2008 г. наступил момент, когда при том же самом объеме продаж, который не менялся у нас на протяжении предыдущих четырех лет, прибыль выросла в пять раз. И стало понятно, что можно и дальше внутри выкопывать, совершенствовать какие-то мелочи, чтобы повышать эффективность, но это не принесет уже реального прироста прибыли. (Из интервью с генеральным директором компании Е. Стрельцовой.)

Начиная с 2009 г., в компании на первый план выходит стратегия лидерства продукта, при которой рост обеспечивается за счет регулярного вывода на рынок новых лидерских продуктов:

Пока мы не сформулировали четко, что мы работаем в лидерстве продукта — это никем не понималось. У нас существовало проектное управление, но это все было очень теоретическим, без фокусирования на инновационной составляющей... Формально у нас было разделение на операционные и инновационные проекты, у нас даже были такие должности, как инновационный менеджер... но реально никакой инновационности не было... А вот когда мы четко сказали, что лидерство продукта — наш путь, тогда начал происходить культурный сдвиг в сознании. И уже под этот культурный сдвиг у нас подтянулось проектное управление на новом уровне. (Из интервью с директором по развитию компании Д. Байковым.)

Новая озвученная стратегия сфокусировала систему проектного управления. Процесс непосредственного отбора идей и их реализации стал формализованным. Были разработаны процедуры, правила, появился четкий ритм в виде еженедельных собраний, ежемесячной отчетности. Для оценки и отбора идей был создан специальный комитет, состоявший из предста-

вителей всех отделов. Были разработаны четкие критерии отбора идей, определены приоритеты реализации, сроки.

Все проекты в компании были разделены на операционные и инновационные. Операционные проекты, направленные на улучшение текущей деятельности, могли реализовываться любым сотрудником компании, прошедшим обучение. При этом понимание того, что такое инновационные проекты, изменилось:

Раньше мы понимали под инновациями все подряд, а теперь это — либо кондитерка [кондитерские изделия. — Г. Ш., Я. Е.], либо смежные области, т.е. там, где мы обладаем некими знаниями, а иначе рискованность становится просто космической. Плюс, инновационные проекты не просто так берутся, а вытекают из SWOT-анализа, и контроль за их реализацией также происходит на стратегическом уровне. (Из интервью с директором по развитию компании Д. Байковым.)

В результате проекты в компании стали завершаться, что привело к росту частоты предпринимательства. Так, если в 2006 г. силами сотрудников было реализовано 3 проекта, в 2007 г. — 8, то в 2009 г. — 20, а в 2010 г. — 28 проектов.

В связи с новой стратегией лидерства продукта начал возрастать и уровень предпринимательства реализуемых проектов:

Просто лидерские продукты, по определению, более рискованные, чем еще пяток разновидностей какого-либо продукта или улучшений чего-то. (Из интервью с директором по развитию компании Д. Байковым.)

Общая динамика интенсивности предпринимательства, начиная со второй стадии развития компании, представлена на рис. 4.

Как видно на рис. 4, частота предпринимательства в компании резко возросла на стадии выхода из кризиса, резко понизилась — на стадии профессионализации и снова повысилась — на стадии консолидации. Уровень предпринимательства

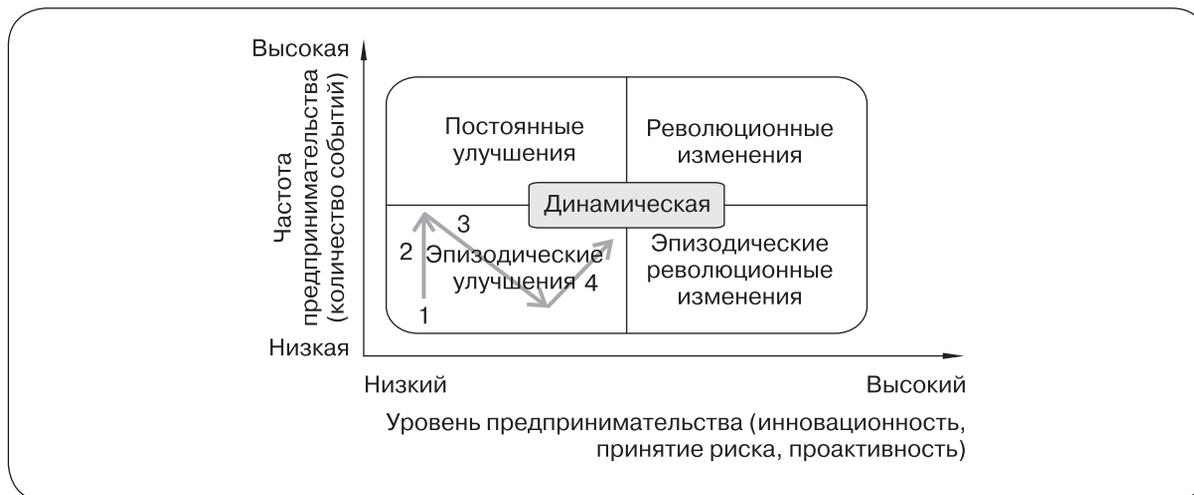


Рис. 4. Динамика интенсивности предпринимательства в компании «Любимый край»

Примечание:

- 1 — стадия «Становление компании», 2000–2004 гг.;
- 2 — стадия «Выход из кризиса», 2004–2006 гг.;
- 3 — стадия «Профессионализация», 2006–2008 гг.;
- 4 — стадия «Консолидация», 2009–2011 гг.

с точки зрения инновационности, рискованности и проактивности оставался низким до тех пор, пока в 2009 г. в компании не был изменен стратегический фокус.

ОБСУЖДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ АНАЛИЗА

Наблюдение за компанией «Любимый край» в течение восьми лет предоставило редкую возможность исследовать процесс становления внутрифирменного предпринимательства в молодой растущей компании. Так, за это время в компании предпринимательское поведение, являющееся прерогативой топ-менеджмента, распространилось на всех сотрудников, что, в свою очередь, потребовало построения соответствующего «про-предпринимательского» организационного дизайна.

Эффект маятника

В процессе распространения предпринимательского поведения на сотрудников руководство компании на каждой стадии пыталось

найти баланс между уровнем неформальности/формализованности предпринимательского процесса и разделением труда между сотрудниками и топ-менеджментом.

Так, процесс распространения предпринимательского поведения начался на второй стадии развития компании. Разделение труда между сотрудниками и топ-менеджментом осуществлялось на уровне процесса, т. е. сотрудники были вовлечены в распознавание возможностей, а топ-менеджмент отвечал за их оценку и реализацию. Данный процесс не был формализован. Этот опыт оказался удачным — во многом потому, что многие идеи подчас лежали на поверхности, просто ранее мнением сотрудников никто не интересовался.⁴ Руководство, вдохновленное успешным

⁴ На наш взгляд, компания «Любимый край» столкнулась с архетипом системного мышления «пределы роста» по П. Сенге, при котором замедление роста происходит под воздействием процесса уравнивающейся обратной связи, которая включается по достижении определенной «границы». Роль границы может сыграть недостаток ресурсов либо внутренняя или внешняя реакция на рост [Сенге, 2003].

опытом и идеями о самоуправляемых организациях, на третьей стадии передает сотрудникам также оценку и реализацию распознанных всеми предпринимательских возможностей, оставляя процесс минимально формализованным. Третья стадия заканчивается резким снижением предпринимательской активности, что служит сигналом к новому пересмотру организации процесса. Так, на четвертой стадии происходит активная формализация процесса предпринимательства: создаются уставы, положения, определяются различные критерии. И вновь руководство возвращается к разделению труда между сотрудниками и топ-менеджментом — только не на уровне процесса (когда сотрудники отвечают за распознавание возможностей, а топ-менеджмент — за их оценку и реализацию), а на уровне инновационности предпринимательства (ответственность за распознавание, оценку и реализацию возможностей, связанных с операционной деятельностью, возлагается на всех сотрудников, а распознавание, оценка и реализация инновационных проектов становятся прерогативой стратегического уровня). Положительные результаты на четвертой стадии функционирования компании позволяют предположить, что она может продолжить все активнее продвигаться в сторону формализации процесса до тех пор, пока вновь не столкнется с негативными последствиями.

Стратегия как механизм, запускающий процесс предпринимательства

Всплеск частоты предпринимательства наблюдался в компании «Любимый край» дважды — на второй и четвертой стадиях. Именно они характеризуются, в первом случае, четко поставленной целью (выход из кризиса, причем преимущественно за счет сокращения издержек) и, во втором случае — четко сформулированной стратегией с акцентом на регулярный вывод новых продуктов. Иными словами, пред-

принимательская активность в компании увеличивалась, когда сотрудники понимали, что должно быть результатом данной активности. Напротив, на третьей стадии, несмотря на то что фактически был сформирован весь организационный дизайн, поддерживающий предпринимательство, внутрифирменное предпринимательство в компании практически отсутствовало. Таким образом, именно стратегия и четко сформулированные результаты предпринимательской активности принципиально определяют возможность предпринимательского поведения. Также именно стратегия определяет уровень предпринимательства.

Только на четвертой стадии, когда через ясно сформулированную стратегию было озвучено, что уровень рискованности и инновационности должен возрасти, подобные проекты появились. Конечно, сама по себе стратегия, в отрыве от остальных элементов дизайна, не обеспечивает развития внутрифирменного предпринимательства. Так, в компании «Любимый край» стратегия была сформирована только на последней стадии развития, когда основные элементы системы, поддерживающие предпринимательство, уже были созданы. И хотя практически вся система внутрифирменного предпринимательства была сформирована уже на третьей стадии, именно стратегия «запустила» саму эту систему.

Элементы организационного дизайна, на наш взгляд, следует подразделить на устраняющие препятствия для реализации предпринимательского процесса и непосредственно запускающие этот процесс. Соответственно, информационная система, системы коммуникаций, обучения, вознаграждения, управления проектами, характеристики структуры вместе и по отдельности (как было на третьей стадии развития компании «Любимый край»), скорее, не столько стимулируют предпринимательское поведение, сколько просто не мешают ему реализовываться (если оно было инициировано четкой целью, донесенной до всех сотрудников, или специальным до-

кументом в виде стратегии). Вместе с тем, запущенный процесс предпринимательства может быть с легкостью заблокирован любой из систем, призванной устранять препятствия для реализации предпринимательского процесса, если она не выполняет свою функцию, а, наоборот, является препятствием для предпринимательского поведения.

Описанная роль стратегии особенно важна для молодых растущих компаний, которые зачастую недооценивают ее значение, воспринимая ее в качестве чего-то искусственного. Так, и в компании «Любимый край» стратегия стала последним элементом, который компания сформировала в своем организационном дизайне.

Предпринимательская интенсивность и элементы организационного дизайна

В целом, если компания ориентирована на краткосрочную перспективу, то реализация предпринимательского поведения в ней возможна только за счет *частоты* предпринимательства, так как *уровень* предпринимательства всегда связан с более долгосрочной перспективой. Так, в компании «Любимый край» запущенный процесс предпринимательства на стадии выхода из кризиса реализовался в повышении частоты предпринимательства, в то время как на четвертой стадии, когда компания смогла позволить себе смотреть в будущее, начал расти и уровень предпринимательства. В свою очередь, элементы организационного дизайна, описанные выше как устраняющие препятствия для реализации предпринимательского процесса, влияют также на уровень и частоту предпринимательства. Именно стратегия сущностным образом диктует положение компании в матрице предпринимательской интенсивности. Так, если на второй стадии задача выхода из кризиса ориентировала всех на быстрые незатратные решения, т. е. на частоту предпринимательства, то на четвертой стадии стратегия регулярного вывода

на рынок новых продуктов по определению перенесла акцент на рост уровня предпринимательства. Таким образом, движение в матрице предпринимательской активности напрямую связано с изменениями в стратегии компании.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Существующие исследования в области внутрифирменного предпринимательства, как правило, в качестве объекта анализа выбирают крупные, зрелые компании, оставляя без внимания вопрос о том, как происходит становление внутрифирменного предпринимательства в молодых компаниях малого и среднего бизнеса. Данная работа, основанная на восьмилетнем наблюдении за компанией «Любимый край», показывает, насколько непросто для молодой компании из сферы малого и среднего бизнеса методом проб и ошибок, переходя из одной крайности в другую, нащупать верные пути для развития внутрифирменного предпринимательства.

Наше исследование вносит следующий вклад в теорию внутрифирменного предпринимательства. Во-первых, данная работа, основанная на изучении процесса построения системы внутрифирменного предпринимательства, привносит динамический аспект в теорию внутрифирменного предпринимательства, тем самым расширяя предыдущие исследования, которые по своему характеру являются преимущественно кроссекционными.

Во-вторых, наблюдение поэтапного строительства «про-предпринимательского» организационного дизайна позволяет проследить относительное влияние различных элементов организационного дизайна на предпринимательскую интенсивность с точки зрения частоты и уровня предпринимательства, что также расширяет наши знания в этой области. В-третьих, кейс компании «Любимый край» позволяет выявить трудности, с которыми сталкиваются молодые растущие организации, желающие

построить систему внутрифирменного предпринимательства.

В ходе анализа нами были выделены стадии распространения предпринимательского поведения (от топ-менеджмента к сотрудникам компании): сначала через разделение труда на уровне предпринимательского процесса, затем через передачу сотрудникам полного управления предпринимательским процессом, и, наконец, через разделение труда между топ-менеджментом и сотрудниками на основе уровня инновационности предпринимательских проектов.

Также нами было рассмотрено влияние элементов организационного дизайна на внутрифирменное предпринимательство. Данные элементы в результате были разделены на системы, устраняющие препятствия для реализации предпринимательского процесса (такие, как информационная система, системы коммуникаций, обучения,

вознаграждения, управления проектами, характеристики структуры), и системы, непосредственно запускающие предпринимательский процесс в компании и определяющие его интенсивность (такие, как стратегия).

Данное исследование позволяет проследить путь, пройденный компанией «Любимый край» в становлении системы внутрифирменного предпринимательства, и тот организационный дизайн, который в результате был сформирован.

Безусловно, представленное исследование дает лишь самые первые ответы на вопрос о том, как компании из непредпринимательских становятся предпринимательскими. Дальнейшее изучение различных путей и опыта компаний в построении внутрифирменного предпринимательства позволит продвинуться к более динамической теории внутрифирменного предпринимательства.

ЛИТЕРАТУРА

- Агиевич Т. Г., Московцев А. Ф. 2008. Необходимые и достаточные условия для использования интрапренерства в деятельности крупных предприятий в условиях инновационного развития России. *Креативная экономика* (9): 110–115.
- Байков Д., Стрельцова Е., Чайка В., Широкова Г. 2006. Внедрение процессного подхода в российских компаниях. *Вестник С.-Петербургского ун-та. Серия Менеджмент* (3): 178–198.
- Макаров Е. В. 2008. Концептуализация и моделирование интрапренерства. *Российское предпринимательство* № 8, вып. 1: 9–13.
- Мерзликина Г. С., Агиевич Т. Г. 2009. Организационная культура как ключевой фактор развития внутрифирменного предпринимательства. *Региональная экономика: теория и практика* (1): 11–14.
- Потемкин А. И., Моргунова Н. В., Филимонова Н. М. 2010. Методы активизации творческой активности сотрудников на крупных предприятиях. *Российское предпринимательство* № 8, вып. 1: 41–45.
- Пузикова Е. А. 2008. Управление предприятием на основе интрапренерской деятельности. *Российское предпринимательство* № 7, вып. 2: 60–63.
- Сенге П. 2003. *Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации*. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес».
- Чайка В., Широкова Г. 2009. Процесс преобразований в кондитерском объединении «Любимый край»: лаборатория управления. В сб.: Гладких И. В. (ред.). *Управление развитием организации: кейсы из коллекции ВШМ СПбГУ*. СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента»; 149–186.
- Широкова Г. В., Сарычева В. А., Благов Е. Ю., Куликов А. В. 2009. Внутрифирменное предпринимательство: подходы к исследованию феномена. *Вестник С.-Петербургского ун-та. Серия Менеджмент* (1): 3–31.

- Antoncic B., Hisrich R. D. 2004. Corporate entrepreneurship contingencies and organizational wealth creation. *Journal of Management Development* 23 (5/6): 518–550.
- Balogun J., Hope Hailey V. 2008. *Exploring Strategic Change*. 3rd ed. FT Prentice Hall: Harlow.
- Barringer B.R., Bluedorn A.C. 1999. The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management. *Strategic Management Journal* 20 (5): 421–444.
- Brown S.L., Eisenhardt K.M. 1997. The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly* 42 (1): 1–34.
- Burns T., Stalker G.M. 1961. *The Management of Innovation*. Tavistock: London.
- Cardinal L.B., Sitkin S.B., Long C.P. 2004. Balancing and rebalancing in the creation and evolution of organizational control. *Organization Science* 15 (4): 411–431.
- Coviello N.E. 2006. The network dynamics of international new venture. *Journal of International Business Studies* 37 (5): 713–731.
- Covin J.G., Slevin D.P. 1988. The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style. *Journal of Management Studies* 25 (3): 217–234.
- Eisenhardt K. 1989. Building theories from case study research. *Academy of Management Review* 14 (4): 532–550.
- Fendt J., Sachs W. 2007. Grounded theory method in management research. *Organizational Research Methods* 20 (10): 1–26.
- Flamholtz E. 2005. Strategic organizational development and financial performance: implications for accounting, information, and control. *Advances in Management Accounting* 14: 139–165.
- Flamholtz E., Randle Y. 2000. *Growing Pains: Transitioning from Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm*. Jossey-Bass: San Francisco.
- Galbraith J.R. 1995. *Designing Organizations*. Jossey-Bass: San Francisco.
- Garud R., Van de Ven A.H. 1992. An empirical evaluation of the internal corporate venturing process. *Strategic Management Journal* 13 (Summer special issue): 93–109.
- 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 (1): 49–63.
- Hornsby J.S., Kuratko D.F., Shepherd D.A., Bott J.P. 2009. Managers' corporate entrepreneurial actions: Examining perception and position. *Journal of Business Venturing* 24 (3): 236–247.
- Jennings D.F., Lumpkin J.R. 1989. Functioning modeling corporate entrepreneurship: An empirical integrative analysis. *Journal of Management* 15 (3): 485–502.
- Merton K. 1997. *Riding the Wave: Designing Your Organization's Architecture for Enduring Success*. John Wiley: New York.
- Meyer A.D., Tsui A.S., Hinings C.R. 1993. Configurational approaches to organizational analysis. *Academy of Management Journal* 36 (6): 1175–1195.
- Miles M.B., Huberman A.M. 1984. *Qualitative Data Analysis*. Sage: Beverly Hills.
- Miller C.C., Cardinal L.B., Glick W.H. 1997. Retrospective reports in organizational research: A reexamination of recent evidence. *Academy of Management Journal* 40 (1): 189–204.
- Morris M.H., Allen J., Shindehutte M., Avila R. 2006. Balanced control systems as a mechanism for achieving corporate entrepreneurship. *Journal of Managerial Issues* 18 (4): 468–493.
- Morris M.H., Avila R.A., Allen J. 1993. Individualism and the Modern Corporation: Implications for Innovation and Entrepreneurship. *Journal of Management* 19 (3): 595–612.
- Morris M.H., Kuratko D.F., Covin J.G. 2008. *Corporate Entrepreneurship and Innovation*. Thomson/ South-Western Publishers: Mason, OH.
- Morris M.H., Lewis P.S., Sexton D.L. 1994. Reconceptualizing entrepreneurship: An input-output perspective. *SAM Advanced Management Journal* 59 (1): 21–31.
- Morris M.H., van Vuuren J., Cornwall J.R., Scheepers R. 2009. Properties of balance: A pendulum effect in corporate entrepreneurship. *Business Horizons* 52 (5): 429–440.

- Nadler D.A., Tushman M.L., Nadler M.B. 1997. *Competing by Design; The Power of Organizational Architecture*. Oxford University Press: Oxford.
- Rouse M.J., Daellenbach U.S. 1999. Rethinking research methods for the resource-based perspective: Isolating sources of sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal* 20 (5): 487–494.
- Shane S., Venkataraman S. 2000. The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review* 25 (1): 217–226.
- Sharma P., Chrisman J.J. 1999. Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice* 23 (3): 11–27.
- Stevenson H.H., Jarillo-Mossi J.C. 1986. Preserving entrepreneurship as companies grow. *Journal of Business Strategy* 7 (1): 76–89.
- Sutton R.I. 1997. The virtues of closet qualitative research. *Organization Science* 8 (1): 97–106.
- Treacy M., Wiersema F. 1995. *The Discipline of Market Leaders*. Addison Wesley: Reading, MA.
- Waterman R.Jr., Peters T., Phillips J.R. 1980. Structure is not organization. *Business Horizons* 23 (3): 14–26.
- Yin R.K. 2003. *Case Study Research: Design and Methods*. 3rd ed. Sage: Thousand Oaks, CA.

Латинская транслитерация литературы, набранной на кириллице
The List of References in Cyrillic Transliterated into Latin Alphabet

- Agievich T.G., Moskovtsev A.F. 2008. Neobkhodimye i dostatochnye usloviya dlya ispol'zovaniya intraprenerstva v deyatel'nosti krupnykh predpriyatij v usloviyakh innovatsionnogo razvitiya Rossii. *Kreativnaya ekonomika* (9): 110–115.
- Bajkov D., Strel'tsova E., Chjka V., Shirokova G. 2006. Vnedrenie protsessnogo podkhoda v rossijskikh kompaniyakh. *Vestnik S.-Peterburgskogo un-ta. Seriya Menedzhment* (3): 178–198.
- Makarov E.V. 2008. Kontseptualizatsiya i modelirovanie intraprenerstva. *Rossijskoe predprinimatel'stvo* № 8, vyp. 1: 9–13.
- Merzlikina G.S., Agievich T.G. 2009. Organizatsionnaya kul'tura kak klyuchevoj faktor razvitiya vnutrifirmennogo predprinimatel'stva. *Regional'naya ekonomika: teoriya i praktika* (1): 11–14.
- Potemkin A.I., Morgunova N.V., Filimonova N.M. 2010. Metody aktivizatsii tvorcheskoy aktivnosti sotrudnikov na krupnykh predpriyatiyakh. *Rossijskoe predprinimatel'stvo* № 8, vyp.1: 41–45.
- Puzikov E.A. 2008. Upravlenie predpriatiem na osnove intraprenerskoj deyatel'nosti. *Rossijskoe predprinimatel'stvo* № 7, vyp.2: 60–63.
- Senge P. 2003. *Pyataya distsiplina: iskusstvo i praktika samoobuchayushhejsya organizatsii*. M.: ZAO «Olimp-Biznes».
- Chajka V., Shirokova G. 2009. Protsess preobrazovaniy v konditerskom ob»edinenii «Lyubimyj kraj»: laboratoriya upravleniya. V sb.: Gladkikh I.V. (red.). *Upravlenie razvitiem organizatsii: kejsy iz kollektzii VShM SPbGU*. SPb.: Izd-vo «Vysshaya shkola menedzhmenta»; 149–186.
- Shirokova G.V., Sarycheva V.A., Blagov E.Yu., Kulikov A.V. 2009. Vnytrifirmennoe predprinimatel'stvo: podkhody k issledovaniyu fenomena. *Vestnik S.-Peterburgskogo un-ta. Seriya Menedzhment* (1): 3–31.

Статья поступила в редакцию
24 декабря 2011 г.