

УДК 338.2

EDN [CPBEFB](#)

Зарубежный опыт развития внутрифирменного предпринимательства для компаний

А.Г. Бездудная, М.Г. Трейман*

Санкт-Петербургский государственный экономический университет, город
Санкт-Петербург, наб. канала Грибоедова, д. 30-32, литер А., 191023, Россия

*E-mail: britva-69@yandex.ru

Аннотация. В исследовании рассмотрены особенности организации внутрифирменного предпринимательства на предприятиях и компаниях. Представлен опыт зарубежных компаний, которым удалось успешно внедрить данную систему управления. Эта система управления основана на организационных инновациях и позволяет предприятиям получать больше прибыли и устанавливать финансово-экономическую стабильность.

Ключевые слова: внутрифирменное предпринимательство, организационные инновации, управление компаниями.

Foreign experience in the development of intra-company entrepreneurship for companies of intrapreneurship for companies

A.G. Bezdydnaya, M.G. Treyman*

St. Petersburg State University of Economics, St. Petersburg, 30-32 Griboedova Canal
Embankment, Letter A, 191023, Russia

*E-mail: britva-69@yandex.ru

Abstract. The study considers the peculiarities of the organization of intrapreneurship at enterprises and companies. The experience of foreign companies that managed to successfully implement this management system is presented. This management system is based on organizational innovation and allows enterprises to gain more profit and establish financial and economic stability.

Keywords: intrapreneurship, organizational innovation, company management.

1. Введение

В настоящее время большинство предприятий и компаний ищут подходы, позволяющие улучшать систему управления, а также развивать и внедрять инновации. Для этого внедряются системы внутрифирменного предпринимательства, основанные на организационных инновациях. В России данные подходы появились сравнительно недавно, тогда как зарубежные страны применяют данные подходы давно. Проведем исследование опыта внутрифирменного предпринимательства.

Чтобы преуспеть на сегодняшнем быстро развивающемся рынке, важно, чтобы организации приняли дух внутрифирменного предпринимательства и внедряли инновации. Исследование, проведенное институтом Gallup в 2023 году, показывает, что компании, которые прислушиваются к мнению своих сотрудников, являются на 21% более прибыльными, чем их конкуренты.

2. Постановка задачи (Цель исследования)

Цель исследования заключается в анализе и изучении опыта внутрифирменного предпринимательства за рубежом для последующего его использования для российских компаний.

3. Методы и материалы исследования

3.1. Внутрифирменное предпринимательство в Texas Instruments

Система долгосрочного планирования TI, предназначенная для институционализации инноваций, называется целями, стратегиями и тактиками, или OST (ЦСТ).

OST представляется не столько системой, сколько образом жизни в TI. OST был задуман и учрежден в 1960-х годах, во время того, что можно было бы назвать подростковыми, формирующими годами, и теперь обеспечивает основу для управления корпорацией практически на всех уровнях. Уместно отметить, что OST была создана на начальном этапе развития организации, и внедрение подобной системы в зрелой, более крупной компании может оказаться весьма затруднительно. Несмотря на эту оговорку, здесь уместно кратко рассмотреть ее особенности, поскольку OST предлагает полезные идеи для менеджеров других высокотехнологичных фирм.

Двумя очень успешными продуктами, которые первоначально финансировались из программы IDEA, были цифровые часы стоимостью

\$19,95, запущенные в 1976 году, и учебные пособия «Говори и пиши», основанные на идее инженера TI Джина А. Франца для электронного синтеза человеческого голоса с использованием крупномасштабной технологии IC.

Управление операциями в TI осуществляется через PPC. Эта управленческая структура децентрализована, и местные менеджеры PPC обладают автономией для ведения собственного бизнеса и несут ответственность за свои собственные результаты в соответствии с критериями, согласованными между корпоративным руководством и ими самими. Операционные показатели оцениваются с использованием общепринятых критериев отчетности по отчетам о прибылях и убытках и годовым операционным бюджетам.

Как правило, в любой момент времени 75% менеджеров несут ответственность за инновации, а также за управление операциями и одновременно отчитываются по иерархиям управления инновациями и управления операциями, которые в значительной степени пересекаются.

Традиционно общепризнано, что для эффективной работы руководителя его обязанности и полномочия должны совпадать. Однако фактически по определению инновационный проект потребует от менеджера по инновациям выполнения более широкого круга обязанностей, чем это позволяет его авторитет. Разделение ответственности и полномочий требует от него проявлять предпринимательские или проектные навыки, чтобы обеспечить путем переговоров и сотрудничества, а не авторитета, организационные ресурсы, необходимые для осуществления проекта. Система OST создает требовательный, но соответствующий климат для технологического предпринимательства, и человек может развить успешную управленческую карьеру, основанную на доказанных результатах в области инноваций, а также управления операциями. Об этом говорится в работах Джорджа Хайльмайера, вице-президента TI, который ранее возглавлял Агентство перспективных исследовательских проектов Пентагона.

Установленные организационные сети поддерживаются изменениями в других компонентах организации:

- а) обширный процесс планирования включает в себя недельную сессию по целям и стратегиям, на которой все стратегии и цели должны быть пересмотрены в интересах 400-500 руководителей высшего звена;

- b) бюджеты интегрируются между этими двумя системами;
- c) информационные системы вознаграждения и управления создаются для мониторинга и укрепления как систем PCC, так и систем OST;
- d) пути развития карьеры: сначала линейный менеджер, затем сотрудник, затем линейный менеджер и др. позиции. Это подготовит их к более глубокому пониманию как сетей PCC, так и сетей OST.

Они способствуют развитию новых сетей для поддержки инновационной деятельности.

Другой механизм стимулирования инноваций заключается в предоставлении любому члену организации возможности получить грант из фонда, содержащего несколько миллионов долларов, для финансирования инновационных проектов. Результатом этого стало появление коалиций, которые подают заявки на получение грантов от Фонда инноваций, а затем пытаются производить жизнеспособные продукты. Именно благодаря этой «процедуре», названной IDEA, некоторые сотрудники TI собрались вместе и разработали цифровые часы стоимостью 19,95 доллара.

3.2. Внутрифирменное предпринимательство в Lockheed Martin

Первый шаг к организации внутрифирменного предпринимательства был сделан в 1943 году, когда был создан Skunk Works. Это официальный псевдоним Программ Продвинутого Развития Lockheed Martin (Advanced Development Programs (ADP)). Это подразделение было настолько успешным, что понятие Skunk Works стало широко использоваться в бизнес, инженерных и технических областях для описания группы внутри организации, обладающей высокой степенью автономии и свободой от бюрократии, которая работает над продвинутыми или секретными проектами [2].

В 1943 году командование Воздушно-тактической службы армии США (ATSC) встретилось с авиационной корпорацией Lockheed, выразив острую потребность в реактивном истребителе для противодействия быстро растущей немецкой реактивной угрозе. Месяц спустя сотрудник компании Lockheed Martin по имени Кларенс «Келли» Л. Джонсон и его команда молодых инженеров передали предложение по созданию реактивного истребителя XP-80 Shooting Star в ATSC. Таким образом, появился Skunk Works.

Келли Джонсон использовал всего лишь 10-25% от людей, которые обычно участвуют в таких проектах. Он работал в арендованном цирковом шатре, так как

другого свободного места не было. Реактивный истребитель XP-80 был построен всего за 143 дня. Именно нетрадиционный организационный подход позволил Келли так эффективно управлять Skunk Works. Он нарушил правила, бросив вызов нынешней бюрократической системе, которая подавляла инновации и препятствовала прогрессу [1].

Начиная с XP-80, все секретные разработки Lockheed велись ADP. Его команда часто создавала высококачественные проекты в короткие сроки, а иногда и с ограниченными ресурсами. Подразделение стало известным и породило множество успешных проектов самолетов, включая U-2, Lockheed SR-71 Blackbird, Lockheed F-117 Nighthawk и Lockheed Martin F-22 Raptor, которые используются в военно-воздушных силах нескольких стран. Некоторые из наиболее выдающихся самолетов Skunk Works получили престижный приз Collier Trophy, который ежегодно присуждается Национальной ассоциацией воздухоплавания за величайшие достижения в области воздухоплавания или аэронавтики в Америке.

Skunk Works создали одни из самых инновационных моделей самолетов в мире, и все это благодаря тому, что Lockheed Martin предоставил Келли Джонсону поддержку и ресурсы, необходимые для успеха. Руководство компании осознало, что каждый член команды должен иметь возможность работать с хорошими идеями, когда они появляются, с правом внедрять инновации без слишком больших накладных расходов. С момента создания Skunk Works придерживается уникального подхода, созданного основателем. «Правила Келли» все еще используются сегодня, о чем свидетельствуют небольшие команды, наделенные особыми полномочиями, упорядоченные процессы и культура, которая ценит уроки, полученные, когда вы проявляете смелость, чтобы попытаться сделать что-то, чего раньше не было [3].

В настоящее время Lockheed Martin ищет и ценит больше всего людей, которые инновационно, стратегически и дальновидно мыслят. Компания предоставляет инновационные, доступные решения и беспрецедентную ценность для клиентов, используя уникальные таланты и опыт своих сотрудников.

3.3. Компания «General Motors»

General Motors – это крупнейшая американская автомобильная корпорация, до 2008 года на протяжении 77 лет являвшаяся крупнейшим производителем автомобилей в мире.

General Motors (G.M.) запустила Saturn Corporation как предпринимательскую дочернюю компанию, возглавляемую некоторыми ее руководителями, направленную на продвижение новых способов производства, продажи и обслуживания автомобилей. Saturn Corporation – это пример очень успешного развития внутрифирменного предпринимательства. Эта дочерняя компания стремится продвигать новые способы производства, продажи и обслуживания автомобилей и возглавляется руководителями материнской компании [3].

Создание предприятий Saturn и предоставление значительной автономии этой бизнес-единице можно отнести на счет целенаправленных попыток компании разжечь дух предпринимательства хотя бы на периферии GM – одной из самых старых и когда-то «крепостных» структур [2].

В General Motors инновации подпитываются развитием внутрифирменного предпринимательства. Пять инженеров Дженерал Моторс использовали эту культуру интрапренерства ежегодном трехмесячном «инновационном вызове»: SYNAPSE. Это работает так: более 200 сотрудников из всех слоев организации собираются вместе в течение 3 месяцев, чтобы внедрять инновации и конкурировать в SYNAPSE. В этом году Шрейас, Мэтг, Ахмад, Эхааб, Уилл и другие тесно сотрудничали с 33 командами, где они продвигались по этапам. 25 апреля этот путь заканчивается в историческом здании Design Dome, где команды будут предлагать свои инновации руководителям компаний для финансирования и спонсорства, и лучшее решение будет интегрировано в основной бизнес GM. Используя принципы внутрифирменного предпринимательства GM продвигается к главной цели - нулю аварий, нулю выбросов и нулевым перегрузкам [1].

4. Полученные результаты

Итак, зарубежный опыт внутрифирменного предпринимательства определяет одну существенную особенность: основываясь на организационных инновациях возможно развивать эффективные предпринимательские структуры внутри предприятий и компаний. Реализация данной концепции возможно с использованием организационных инноваций. Организационные инновации – это инновационные подходы и разработки, позволяющие регулировать инновационное развитие предприятий и компаний за счет изменения организационных форм управления и создания предпринимательских структур и отслеживания эффективности их дальнейшего функционирования.

5. Выводы

Согласно проведенному исследованию, можно сделать следующие выводы:

1. Внутрифирменное предпринимательство зарубежом достаточно распространенная форма управления инновационным развитием, способствующая получению прибыли.
2. Организационные инновации являются движущей силой финансово-экономического благополучия организации.
3. Внутрифирменное предпринимательство влияет не только на прибыль, но и на качество: снижается количество аварий, улучшаются показатели деятельности, увеличивается производительность.

Список литературы

1. Самаруха В. И. Методические основы формирования и развития интрапренерства для активизации инновационной деятельности российских предприятий / В. И. Самаруха, О.В. Чистякова // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Серия экономические науки. – 2011. – № 3. – С. 144–150
2. Миллер А.Е. Интрапренерство: монография / А.Е. Миллер, С.Н. Чуканов. – Омск: Изд-во ОмГТУ, 1998. – 19 с
3. Шемятихина Л.Ю. Интрапренерство в системе предпринимательства / Л.Ю. Шемятихина // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. – 2015. – №34. - С. 122-128