

# MPRA

Munich Personal RePEc Archive

## **Implementing intrapreneurship. Theory and case-study**

Zudin, Nikolay

17 March 2015

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/63627/>  
MPRA Paper No. 63627, posted 15 Apr 2015 14:45 UTC

## **«Реализация внутреннего предпринимательства. Теория и практические примеры»**

### **«Implementing intrapreneurship. Theory and case-study»**

**Аннотация:** На основе базовой и альтернативной теории внутреннего предпринимательства был выполнен анализ примеров его реализации в консервативных и восприимчивых к идеям компаниях, и были выдвинуты рекомендации по его управлению. Консервативным компаниям рекомендуется применять готовые модели из зарубежной практики с адаптацией к отечественной. Восприимчивым к идеям компаниям следует наладить процесс внутреннего предпринимательства для отбора самых прорывных идей или стоит «покупать» успешных предпринимателей.

**Ключевые слова:** внутреннее предпринимательство, корпоративное предпринимательство, внедрение и реализация внутреннего предпринимательства, примеры внутреннего предпринимательства

**Abstract:** Based on basic and alternative theories of intrapreneurship a case-study analysis of its implementation in conservative and innovation friendly companies was conducted resulting in intrapreneurship management recommendations. Conservative companies are encouraged to adapt foreign management models to national realities. Innovation friendly companies should establish the process of intrapreneurship to select the most breakthrough ideas or should «buy» successful entrepreneurs.

**Key words:** intrapreneurship, corporate entrepreneurship, implementation of intrapreneurship, cases studies and examples of intrapreneurship

## **1. Введение**

### **1.1 Базовая теоретическая модель внутреннего предпринимательства. Продукты**

Внутренне предпринимательство (intrapreneurship) – это способность внутри компании превратить идею в законченный продукт, услугу или изменить траекторию развития компании [Node Motion, 2014]. Стоит отметить, что определений внутреннего предпринимательства достаточно много, но данное определение оригинально тем, что оно показывает, что внутренне предпринимательство является «способностью», которую при желании может приобрести или улучшить любая компания. В целом же предлагается пользоваться следующей достаточно полной формулировкой: внутренне предпринимательство – это процесс создания работниками внутри компании кардинально новых продуктов/услуг/процессов и других инноваций, а также содействие стратегическому обновлению компании[Mazzarol T., 2010].

В соответствии с классификацией Михаила Хомича[Хомич М., 2015] можно выделить следующие этапы организации внутреннего предпринимательства в компании:

- Поиск и трудоустройство инициативных сотрудников
- Мотивация активных сотрудников
- Сбор предпринимательских инициатив
- Отбор лучших идей
- Реализация/внедрение лучших идей

В данной работе акцент будет сделан на рассмотрении внедрения идей в компании, потому что данный этап организации внутреннего предпринимательства в компании представляется самым актуальным в виду сложности его реализации на практике. Здесь можно провести параллель с классическим предпринимательством (entrepreneurship), где отбор идей и составление команды является скорее предварительным этапом, предвосхищающим гораздо более затяжной и замысловатый процесс реального выхода на рынок со своей идеей.

Реализация или внедрение внутреннего предпринимательства в целом можно понимать в двух смыслах: в широком и в узком. В широком смысле внедрение внутреннего предпринимательства означает полноценное налаживание целостного процесса от поиска людей до выпуска инновации, в узком смысле – модель реализации определенного продукта/услуги/процесса.

Для внедрения внутреннего предпринимательства в широком смысле необходимо либо наладить органичную структуру в самой компании, либо создать независимую команду внутренних предпринимателей или департамент по внутреннему предпринимательству. Это позволит сделать организацию более гибкой и менее бюрократичной и будет стимулировать инновационную деятельность работников, повышая интенсивность информационных потоков внутри организации. Структура организации обычно меняется, когда у компании есть угроза ухода с рынка в виду ее излишней отсталости от текущих трендов (см. кейс Toyota Motor), и требуется смена всей бизнес-модели или ее отдельных составных частей. Для многих же компаний глобальная реструктуризация компании неприемлема из-за культурных или финансовых факторов, и чаще всего они создают команды внутренних предпринимателей или целый департамент. При этом специфика команды/департамента зависит от целей компании: деятельность команды/департамента может быть направлена либо на улучшение существующих продуктов/услуг/процессов, либо на создание кардинально новых. [Jhony Choon Yeong Ng, 2012]

Среди исключительных моделей реализации внутреннего предпринимательства в широком смысле можно отметить программу Google по развитию внутреннего предпринимательства «InnovationTime Off». В рамках данной программы работники тратят 20% своего рабочего времени на те проекты, которые интересны им и которые, по их мнению, принесут выгоду компании Google и ее потребителям. Программа успешно функционирует во многом потому, что в ней нет бюрократии. Если у работника есть идея, то он не должен согласовывать ее с начальником, а может прорабатывать ее со своими коллегами. Эта программа выгодна для компании во всех ракурсах: с одной стороны, она позволяет быстро распространяться идеям, увеличивает кооперацию среди работников, а, с другой стороны, снижает издержки, связанные с разработкой продукта. Стоит отметить, что такие продукты как Gmail, GoogleNews, Orkut, и AdSense были созданы в рамках данной программы. [Intrapreneurship Institute.]

Реализация внутреннего предпринимательства в узком смысле чаще всего ограничивается либо обычным финансированием идеи, либо назначением ментора, наставника из числа топ-менеджеров компании, который помогает внутреннему предпринимателю в реализации идеи. Существенно реже используется такая модель как корпоративные венчурные фонды. [Хомич М., 2015]

Подробнее о методах реализации будет сказано в разделе «Анализ примеров внутреннего предпринимательства», потому что, по сути, каждая новая модель реализации «вырастает» из практики.

## **1.2 Альтернативная теоретическая модель внутреннего предпринимательства. Люди**

На практике часто указанные выше четыре этапа (поиск сотрудников, мотивация, отбор идей и реализация) «схлопываются» в два, идея-реализация. Почему это происходит? Здесь опять-таки можно провести параллель, но уже с институциональной экономикой, а именно - с теорией ограниченной рациональности. Начальники как индивиды действуют в условиях высокой неопределенности и высоких временных ограничений. Так, им часто трудно оценить эффект организации внутреннего предпринимательства, то есть «стоит ли игра свеч», а также практически всегда у них много гораздо более важных и не терпящих отлагательства задач, и разговоры об организации внутреннего предпринимательства сразу вызывают у них негативную реакцию. Другое дело, когда к руководителям приходят с готовой идеей и планом ее реализации замотивированные люди или они сами ее продвигают на всех уровнях компании.

Ранее было дано общее определение внутреннему предпринимательству, но из него непонятно, что является ключевым моментом во внутреннем предпринимательстве. Есть другое определение: внутренние предприниматели – это работники, которых при введении конструктивных изменений в компании не останавливают бюрократические барьеры [Arnold E., Magia S., 2013]. Получается, что главное во внутреннем предпринимательстве, особенно в ультраконсервативных государственных компаниях – это люди. Именно они приходят со своими идеями, преодолевают барьеры и их реализуют. При этом с идеями могут выступать как начальники и распространять их на более низкие уровни (прямое вертикальное направление), так и работники более низких уровней, убеждающие начальство в перспективности своей идеи (обратное вертикальное направление).

Относительно реализации можно сказать, что в отличие от базовой теории внутреннего предпринимательства, где главным в реализации идеи является способ финансирования, в альтернативной теоретической модели главным является «нетворкинг» (networking) корпоративных инноваторов. Среди наиболее частых стратегий реализации своих идей эти люди используют следующие стратегии [Arnold E., Magia S., 2013]:

- создают энергичные и мотивированные команды для выполнения своих целей;
- используют существующие и ищут новые полезные связи;
- «внедряют исподтишка» свои идеи и не говорят о них до тех пор, пока не представится случай представить их в выгодном свете.

## **2 Анализ примеров внутреннего предпринимательства**

В данной работе рассматриваются преимущественно компании, для которых внутреннее предпринимательство является чем-то новым. Эти компании интереснее всего анализировать, поскольку в них есть большой потенциал для апробации новых методов организации внутреннего предпринимательства. Кроме того, в данных компаниях часто существует неявное внутреннее предпринимательство, которое часто отлично от стандартного процесса. Таким образом, именно консервативные компании являются самыми интересными для рассмотрения и анализа.

В то же время восприимчивые к новым идеям компаниями также интересны для рассмотрения, поскольку предлагают работающие модели внедрения внутреннего предпринимательства, которые затем можно попробовать внедрить в консервативные компании.

В данном исследовании не рассматривались совсем типичные примеры, такие как 3M, Sony, Apple, Kodak, Nutella и др., а была предпринята попытка найти оригинальные, ранее не рассмотренные примеры. Кроме того, в рамках описания структурирования «сделки» между внутренним предпринимателем и корпорацией делались исключительно предположения, поскольку данная информация в большинстве случаев является конфиденциальной для компании и потому неразглашаемой.

### **2.1 Кейсы по восприимчивым к идеям компаниям**

#### **2.1.1 Кейс 1 «SnapFix». Предприниматели должны управляться предпринимателями**

[на основании Synnestvedt A., 2014]

*Введение.* Oren Shatken основал стартап FoundOps, который затем купила компания Angie'sList. Сам же основатель Oren Shatken присоединился к команде компании, где он до настоящего времени работает над SnapFix, мобильным приложением, в рамках

которого можно делегировать выполнение любой задачи(подробнее см. <http://snapfix.angieslist.com/>).

*Проблема.* Данный кейс интересен тем, что никакой проблемы изначально не существовало. Компания Angie's List увидела большие возможности в использовании опыта предпринимателя и решила использовать его в качестве внутреннего предпринимателя в компании на постоянной основе.

*Предварительный этап.* -

*Идея.* Oren Shatken присоединился к работе над проектом.

*Реализация.* Oren Shatken сравнивает корпоративную модель развития проекта и модель стартапа. Далее он приходит к следующему умозаключению: для компании в отличие от стартапа важны не столько ресурсы, направляемые на проект, сколько выполнение базовых КПЭ, основными среди которых являются дата завершения проекта и его масштаб (см. таблицу 1).

Таблица 1. Сравнительный анализ базовых параметров проекта компании и стартапа

<b>Базовые параметры проекта</b>	<b>Компания</b>	<b>Стартап</b>
Дата завершения	фиксирована	фиксирована
Требуемые ресурсы	гибкие	фиксированы
Масштаб проекта	фиксирован	гибкий

Он также обращает внимание на то, что Angie'sList компания уникальна тем, что основатели компании спустя 20 лет после основания компании до сих пор продолжают управлять ей. Резюмируя данную особенность, OrenShatken выдвигает следующий тезис-рекомендацию: «предприниматели должны управляться предпринимателями». Если в управлении компании стоят предприниматели, то тогда внутренним предпринимателям значительно легче: у них схожие мировоззрения, взгляд на проблемы, и им легче общаться и кооперироваться. При этом основатель-предприниматель – это лишь частный пример, предпринимателем может быть любой директор департамента, который имеет у себя в подчинении внутренних предпринимателей.

*Структурирование.* Oren Shatken был нанят на работу в компанию и получил зарплату, вероятно, с бонусами.

*Выводы.* Интересно то, что, несмотря на то, что большинство историй по внутреннему предпринимательству связаны с какими-либо проблемами в компании, на рассматриваемом примере можно убедиться в том, что порой заблаговременный поиск

возможностей, таких как найм успешных предпринимателей, может стать огромным конкурентным преимуществом для компании. При этом это конкурентное преимущество можно существенно укрепить, поставив начальником над внутренним предпринимателем такого же предпринимателя в прошлом. Таким образом, у них будет общий взгляд на проблему, им легче будет взаимодействовать и работать над развитием определенного проекта.

### **2.1.2 Кейс 2 «Shutterstock». Давай свободу**

[на основании Evans L., 2014]

*Введение.* -

*Проблема.* Проблемой в данной компании была скорее угроза возникновения новых продуктов у конкурентов, что побудило Shutterstock заблаговременно наладить «конвейер» производства собственных конкурентных преимуществ.

*Предварительный этап.* Shutterstock был основан серийным предпринимателем Jon Oringer. Он организовал потрясающий процесс внутреннего предпринимательства: внедрение ежегодных хакатонов. Хакатон – это форум разработчиков, во время которого специалисты из разных областей разработки программного обеспечения (программисты, дизайнеры, менеджеры) сообща работают над решением какой-либо проблемы [Википедия.]. В компании же Shutterstock хакатон проводится для сотрудников для продвижения любой идеи, которая позволит компании лучше обслуживать своих потребителей.

*Идея.* Среди значимых проектов можно отметить Spectrum и Oculus, которые используются в компании по настоящее время [Vocoli.]. Два указанных проекта являются небольшими и, по сути, сопоставимы с создаваемыми продуктами внутри компании. Но данный хакатон позволил создать не только продукты, а целые бизнесы. Так, в рамках хакатона были созданы Offset и Skillfeed. Offset, поставщик высококачественный изображений, был создан, чтобы обслуживать существующих клиентов, которые искали изображения премиум-класса для рекламных щитов, обложек для книг, громких вывесок. Shutterstock увидел большие возможности у этой идеи большую возможность, поэтому были собраны команды дизайнеров, инженеров и разработчиков продуктов. При этом к Offset относились как к стартапу с поддержкой большой компании. Skillfeed, площадка по онлайн-обучению, была разработана группой сотрудников Shutterstock, которые хотели



взять бизнес-модель компании по предоставлению цифровых изображений и применить ее в области онлайн-обучения.

*Реализация.* Оба этих проекта в настоящее время функционируют как независимые компании и располагаются в штаб-квартиры Shutterstock с тем, чтобы обе команды учились друг у друга. При этом компания не только предоставляет финансовые ресурсы этим проектам, они также имеют доступ к брендовым ресурсам и могут при необходимости апеллировать к репутации устойчивой компании. Также внутренние предприниматели получают серьезную консультационную поддержку от всех сотрудников компании.

*Структурирование.* Внутренние предприниматели получили отдельные департаменты под свои идеи, а также команды для дальнейшего создания и развития продуктов.

*Выводы.* Налаженный процесс отбора идей, в данном случае хакатон, может дать компании не только какие-то небольшие инкрементальные инновации-продукты, но и целые отдельные структурные направления или бизнесы. В таких крупных внутрепредпринимательских проектах главное не переборщить с контролем, а сделать как Shutterstock – предоставить свободу действий, обеспечить необходимой финансовой и консультационной поддержкой, дать возможность пользоваться преимуществами бренда и репутации компании при развитии бизнеса.

## **2.2. Кейсы по невосприимчивым идеям компаниям**

### **2.2.1 Кейс 1 «Toyota Motor». Сверху вниз**

[на основании Taylor III A., 2012]

*Введение.* В 2011 году Toyota Motor, в прошлом самый крупный производитель автомобилей, опустился на третье место по производству, уступив General Motors и Volkswagen. Это произошло потому, что Toyota за предшествующие три года пережила три бедствия: «сильный йен», который сделал японскую продукцию более дорогой, цунами, которое повредило более 500 заводов, и массовый отток потребителей, который привел к сильному сокращению доли рынка компании. Во главе компании в то время стоял молодой президент, Акио Toyota, внук основателя, которому не хватало опыта в риск-менеджменте.

*Проблема.* Из-за «сильной йены» и цунами автопроизводство резко упало. Массовый же отток потребителей стал для компании, пожалуй, самой серьезной проблемой, которая

в итоге привела к потере компанией своего самого главного конкурентного преимущества, своей репутации и исключительного качества продукции. При этом отток потребителей был связан с дефектами в продукции, которые практически не устранялись. А они, в свою очередь, не устранялись из-за проблем в корпоративной культуре: каждое решение жестко контролировалось в Японии, а представительство в США рассматривалось как «вассальная структура». Так, когда американские менеджеры находили дефекты в продукции, они должны были пройти долгую бюрократическую процедуру регистрации своих жалоб в Японии. Таким образом, ToyotaMotor страдала классической «болезнью большой компании», где управление осуществлялась только сверху вниз, и никакой свободы на местах не было.

*Предварительный этап.* Akio Toyoda, был полон энтузиазма и начал интенсивно заниматься развитием продуктов и налаживанием утраченных связей с покупателями. Он начал регулярно ездить в США, чтобы «расшевелить» дилеров, и лично взял на себя ответственность за провал с брендом «Lexus». Результатом стало постепенное восстановление репутации компании и ее ценности: в 2012 году вводилось 19 новых или усовершенствованных моделей (такое количество моделей было беспрецедентно большим). Но, пожалуй, самой главной его заслугой стала смена корпоративной культуры

*Идея.* Смена корпоративной культуры заключалась в следующем: менеджеры как региональных подразделений, так и функциональных не должны отчитываться перед головным офисом, а должны решать проблемы самостоятельно. Главными столпами управления, таким образом, у Akio Toyoda были «Быть быстрым» и «Будь гибким».

*Реализация.* Сначала Akio Toyoda предпринял неожиданный шаг: он собрал главных менеджеров департаментов, связанных с инженерно-конструкторскими работами, и дал им указание восстановить производство, не отчитываясь вышестоящим структурам. Они, в свою очередь, отправили две команды инженеров на завод каждого поставщика с целью идентифицировать бракованные партии до тех пор, пока поставщики не выпустили их снова. Это был предварительный шаг, который позволил быстро устранить текущие проблемы с производством компании. Далее Akio Toyoda приступил к более фундаментальным изменениям в компании. Сначала он сократил наполовину совет директоров и сократил количество уровней принятий решений. Потом он начал регулярно встречаться со своими пятью консультантами для анализа деятельности компании. Главным принципом данных встреч были следующие: никаких письменных отчетов, а решения должны были приниматься на месте. Кроме того, Akio Toyoda привнес еще одно

фундаментальное изменение в управление компанией. Традиционно Toyota могла проводить ротации директоров департаментов, даже таким образом, что например директор по продажам мог стать директором по закупкам, а директор по разработкам продуктов мог быть направлен в отдел производства. Akio Toyoda запретил подобные ротации с тем, чтобы каждый специалист максимально эффективно использовал свой профессиональный опыт в конкретной области.

*Структурирование.* Так как Akio Toyoda был президентом компании, то, вероятнее всего, его зарплата и соответственно бонусы напрямую зависели от деятельности компании, поэтому в принципе структурирования получаемых им выгод от его инновации не было.

*Выводы.* На примере данной компании можно пронаблюдать, что руководящий состав играет колоссальную роль в консервативной компании. Если на роль директора приходит внутренний предприниматель-энтузиаст, то он способен полностью трансформировать компанию. Ему достаточно легко это сделать, потому что он может управлять ресурсами и людьми. В то же время он может столкнуться с некоторыми трудностями. Во-первых, решение текущих задач в данный момент может быть гораздо важнее стратегических, и внимание вначале следует уделить им. Во-вторых, порой для достижения высокого результата в консервативных компаниях внутренним предпринимателям приходится действовать в обход корпоративной системы, потому что сразу перестроить такую громоздкую систему достаточно сложно. В-третьих, без эффективной команды внутреннему предпринимателю в одиночку практически невозможно претворить свои идеи в жизнь, и поэтому она жизненно необходима.

### **2.2.2 Кейс 2 «ОАК». Снизу вверх(подтверждение - см. рисунок 1)**

*Введение.* ХХХ (далее Реализатор идеи) устроился на работу в данную компанию в 2011 году. В 2013 году Реализатор идеи, будучи советником президента ОАКа Погосяна М., курировал проекты со стратегическими международными партнерами.

*Проблема.* Работа с международными партнерами не была структурирована, что повышало риск смещения оценок вследствие плохого анализа и увеличивало затраты управленческого времени.

*Предварительный этап.* Как таковой идеи с самого начала не было. Она пришла по мере того, как Реализатор идеи узнавал компанию, налаживал внутренние связи и т.д. – в общем обустроивался в компании. Затем при разговоре с начальником одного из

департаментов выявилась проблема отсутствия необходимых комплектующих для нового семейства самолетов. При этом решение проблемы с данными конкретными комплектующими не решало системной проблемы неиспользования преимуществ международных партнерств. Таким образом, в силу консервативности данной компании, в ней не была должным образом развита стратегия международных партнерств как необходимый элемент стратегии в целом, вследствие чего не было системной генерации проектов из декомпозиции стратегии.

*Идея.* Возникла идея создания отдельного структурного подразделения, занимающегося управлением стратегических проектов в их международной части, подразделения-интегратора взаимодействия с международными партнерами. Идея позволила ввести системный подход в управлении международными проектами, когда интегрируются различные однотипные элементы проекта с различными международными партнерами. Иными словами, для каждого проекта характерны однотипные проблемы и, зафиксировав решение по одной проблеме, можно затем его использовать и в других проектах со схожей проблемой. Одним из примеров такого накопления знаний и компетенций можно назвать стратегию своего участия в совместной с итальянскими партнерами компании, элементы которой использовались и в партнерстве с китайцами.

*Реализация.* В компании не сразу поддержали идею. Дело в том, что ОАК является полностью государственной компанией, что накладывает определенные ограничения. Так, есть ограничения по размерам и масштабам организационной структуры. Не поддержали идею сразу еще и потому, что не у всех руководящих работников было понимание ценности данного организационного решения, им казалось, что у данного подразделения либо нет четкой сферы ответственности, либо оно будет дублировать уже существующие службы.

Со слов Реализатора идеи, перед тем как окончательно озвучивать свою идею, приходилось достаточно долго общаться с сотрудниками на всех уровнях, налаживать внутренние связи, постепенно набирать команду единомышленников и союзников и убеждать всех в выгоде своей идеи для компании. После того, как набралась «критическая масса» союзников Реализатор идеи начал «внедрять исподтишка» свою идею: он сначала проявлял инициативу по проекту, а затем уже ставил вопрос о своем вкладе и фиксации полномочий, таким образом набирая базу проектов для своего департамента.

Когда же руководство осознало выгоду данной инновации, то оно одобрило его внедрение. При этом финансирование по сути, не было, поскольку инновация является

организационной. Не было, во-первых, потому что новых работников не нанимали, а взяли из других департаментов. Во-вторых, несмотря на то, что департаменту все-таки выдаются деньги на реализацию проектов, опять-таки идет только их перераспределение из сформированных программ.

*Структурирование.* Как и при любом проекте внутреннего предпринимательства вся интеллектуальная собственность в виде организационной структуры департамента по Международным Проектам ОАК стала принадлежать компании ОАК. Реализатор же идеи стал директором департамента, получив возможность курировать международные проекты на инкубационной стадии, получила существенную прибавку к зарплате, а также долю от прибыли по реализуемым проектам. Кроме того, в данный момент обсуждается возможность установления премии за реализацию КПЭ департамента.

*Выводы.* В консервативных компаниях очень плохо воспринимают критику, а признание ценности проекта внутреннего предпринимательства приходит только со временем, поэтому, чтобы инициатива не была «убита в зародыше» «сопротивлением отдельных руководителей, при продвижении идеи снизу вверх нужно активно пользоваться стратегиями обозначенными в разделе «Альтернативная теоретическая модель внутреннего предпринимательства. Люди».

### **2.2.3 Кейс 3 «Сбербанк». Наладить внутреннее предпринимательство возможно**

[на основании Хабрахабр, 2014]

**2014**

*Введение.* Сбербанк в настоящее время уже в целом неправильно относить к невосприимчивым к идеям компаниям. Однако Сбербанк является отличным примером того, как в прошлом консервативная компания может наладить внутреннее предпринимательство и внедрить те модели, которые уже использовались в других компаниях. Кроме того, данный кейс крайне интересен тем, что он, по сути является примером внутреннего предпринимательства по организации одного из элементов внутреннего предпринимательства, сбору идей и сотрудников.

*Проблема.* Конкретной проблемы в принципе не существовало, но существовала угроза отставания от конкурентов в сфере мобильного банкинга. Данная угроза во многом была обусловлена тем, что экстенсивное развитие в банковской отрасли во многом

исчерпало себя и чтобы сохранить позиции на рынке нужно было начинать интенсивное развитие.

*Предварительный этап.* Идея Хакатона (см. подробнее <http://sber.apps4all.ru/about>) родилась у Владимира Стасевича на волне успеха краудсорсингового портала «Биржа идей» и бета-сообщества разработки мобильных приложений Сбербанка, в рамках которого были собраны пользователи, заинтересованные в тестировании новых продуктов. Кратко в виде риторического вопроса идею можно обозначить следующим образом: «Мы [Сбербанк] открылись для идей для обратной связи от сотрудников и клиентов Сбербанка. Почему бы теперь стать открытым для идей из профессионального сообщества?»

*Идея.* Создание Хакатона в области мобильных финансов, где генеральным спонсором будет выступать Сбербанк. Идея позволит наладить связи с разработчиками продуктов в области мобильных финансов, а также получить доступ к новым прорывным идеям. Что интересно, так это то, что идеи, созданные на Хакатоне, Сбербанку будет рассматривать как потенциальные продукты банка, и сотрудничать с разработчиками-создателями

*Реализация.* Сбербанк является генеральным партнером данного конкурса. При этом в СМИ точно не уточняется данная формулировка. Исходя из сайта конкурса, можно предположить, что Сбербанк предоставляет больше экспертов для консультационной поддержки, чем другие партнеры. Но, заглянув, в «Положение о Соревновании» (см. подробнее <http://sber.apps4all.ru/agreement>) становится понятным, что Сбербанк является не только генеральным спонсором данного соревнования (суммарный призовой фонд составляет 1 млн.руб), но еще имеет право использовать в своих целях некоторые элементы созданной участниками интеллектуальной собственности. («Организатор и Генеральный спонсор [Сбербанк] Соревнования оставляют за собой право использовать по своему усмотрению, без получения разрешения со стороны Участников Соревнования и без выплаты им вознаграждения любые идеи, концепции, принципы, методы, процессы, системы, способы, решения технических, организационных или иных задач (не являющиеся в соответствии со статьей 1259 Гражданского кодекса Российской Федерации объектами авторского права), созданные такими Участниками в процессе участия в Соревновании».) [Хакатон мобильных финансовых сервисов, 2014]

*Структурирование.* Что касается структурирования, то информация по этому предмету является в целом закрытой. Тем не менее, по той причине, что Владимир Стасевич, организатор Хакатона, является руководителем онлайн продуктов, и подобная

деятельность в принципе лежит рядом со сферой его профессиональных обязанностей, то он, вероятнее всего, получил или получит бонусы от успешной реализации данного внепланового проекта.

*Выводы.* Рассмотренный пример внутреннего предпринимательства в Сбербанке является хорошим подтверждением того, что, во-первых, консервативная компания может «встать на инновационные рельсы». Во-вторых, подтверждением того, что, когда в компании налажен процесс внутреннего предпринимательства, то уже перестают быть удивительными случаями, когда люди спонтанно придумывают продукты или решения, смежные со своими стандартными функциями, но, тем не менее, несколько отличающиеся от них. Это происходит потому, что они начинают думать как предприниматели и перестают бояться предлагать и реализовывать свои идеи. Наконец, в-третьих, рассмотренный пример показывает, что зарубежные методы организации внутреннего предпринимательства возможно использовать и в российских компаниях. Так, одним из самых ярких примеров хакатона, является хакатон компании Shutterstock (см. кейс Shutterstock ). Отличается он от Хакатона Сбербанка только тем, что был организован для сотрудников компании.

### **3 Заключение**

В заключение можно предложить ряд рекомендаций по внедрению и реализации внутреннего предпринимательства консервативным и восприимчивым к идеям компаниям.

В консервативных компаниях, особенно с государственным участием, пожалуй, самым главным аспектом, не только в разрезе внутреннего предпринимательства, является руководящий состав, в частности президент или генеральный директор компании. Если на роль директора приходит внутренний предприниматель-энтузиаст, то он способен полностью трансформировать компанию, поэтому государственным органам стоит ответственно подойти к кадровой политике, возможно, воспользоваться услугами авторитетных агентств, возможно, переманить крупных предпринимателей. Если внутренний предприниматель продвигает свою идею снизу вверх, то ему с самого начала необходимо заручиться поддержкой одного или нескольких руководителей, иначе его идею «обрубят на корню» те, кто конкурирует за корпоративную власть. Важно отметить, что внутренним предпринимателям, неважно продвигают ли они инновацию сверху вниз

или наоборот, нужно быть гибкими, использовать связи и командную работу, а также понимать, когда идея «созрела» для компании.

Затем консервативным компаниям стоит попробовать применять готовые модели из зарубежной практики (как, например, Сбербанк) с возможной их адаптацией к отечественному рынку. Поскольку часто руководители в таких организациях чувствительны к риску, то можно делать пилотные проекты с «прицелом» на их распространение на постоянной основе в случае успеха.

В восприимчивых к идеям компаниях следует наладить процесс внутреннего предпринимательства до возникновения реальной угрозы или проблем и таким образом существенно увеличить вероятность приобретения новых конкурентных преимуществ и выживания на быстрорастущем рынке. Этот процесс позволит выбрать нужные идеи из потока, который в таких компаниях может достигать колоссальных размеров (например, Google). Внутреннее предпринимательство способно не только дать компании какие-то новые продукты, но может создать целые структурные направления или бизнесы. При этом после отбора «тех самых» проектов важно не переборщить с контролем, а предоставить относительную свободу действий и оказывать всяческую поддержку.

Альтернативным вариантом для таких компаний может стать более простой вариант, но менее масштабный: «покупка» успешных предпринимателей, как, например в случае с Angie's List. Но подобная «покупка» должна обязательно сопровождаться дальнейшим грамотным управлением: «предприниматели должны управляться предпринимателями», потому что у них схожее мировоззрение и им легче вместе работать над проектами.



# ПРИЛОЖЕНИЕ 1

**Открытое акционерное общество  
«Объединенная авиастроительная корпорация»  
(ОАО «ОАК»)**

**П Р И К А З**

от 28 февраля 2013 г. № 04  
г. Москва

УТВЕРЖДАЮ  
Президент ОАО «ОАК»  
*[Подпись]*  
М.А. Погосин  
2013 г.

ПП 534.001-2013

**О создании Департамента международных проектов**

В целях эффективного осуществления деятельности ОАО «ОАК» по реализации международных проектов

**П Р И К А З Ы В А Ю:**

1. Создать Департамент международных проектов в непосредственном подчинении Президента ОАО «ОАК».
2. Внести изменение в Классификатор структурных подразделений и должностных лиц ОАО «ОАК», утвержденный приказом Президента ОАО «ОАК» от 29 августа 2011 года № 130 (Приложение № 1).
3. Руководителю вновь созданного подразделения в двухнедельный срок с момента назначения разработать и представить на утверждение Президенту ОАО «ОАК»:
  - согласованное в установленном порядке положение о подразделении;
  - штатное расписание и должностные инструкции работников подразделения.
4. Контроль за исполнением настоящего приказа оставляю за собой.

Президент *[Подпись]* М.А. Погосин

ОАО «ОАК»

## ПОЛОЖЕНИЕ О ПОДРАЗДЕЛЕНИИ Департамент международных проектов

ПП 534.001-2013

**Лист согласования**

Исполнительный Вице-президент *[Подпись]* А.В. Туляков

Советник Президента по координации международных программ *[Подпись]*

Директор Департамента международного сотрудничества *[Подпись]* С.А. Манежев

Директор по корпоративному управлению *[Подпись]* С.Н. Коносов

Директор Департамента корпоративного управления *[Подпись]* М.М. Морозов

Директор Департамента управления персоналом *[Подпись]* А.А. Вучкович

Директор Юридического департамента *[Подпись]* П.Р. Сухолинский

10

Унифицированная форма № Т-5  
Утверждена постановлением Государственного комитета Российской Федерации по труду и занятости от 05.01.2004 № 1

Форма по ОКУД 0301004  
по ОКПО 98253307

**Открытое акционерное общество "Объединенная авиастроительная корпорация"**

**П Р И К А З  
(распоряжение)  
о переводе работника на другую работу**

Номер документа	Дата составления
10-кл	28.02.2013

Перевести на другую работу	Дата
с	01.03.2013
по	

Табельный номер: 455

постоянно  
вид работы (основная, временная)

Прежнее место работы: Аппарат Президента (структурное подразделение)  
Советник Президента по координации международных программ  
должность, категория, профессия, разряд, класс (категория) квалификации

Новое место работы: Департамент международных проектов (структурное подразделение)  
Директор департамента международных проектов  
должность, категория, профессия, разряд, класс (категория) квалификации

тарифная ставка (оклада) \_\_\_\_\_ руб. 00 коп.  
надбавка \_\_\_\_\_ руб. 00 коп.

Основание:  
Изменение к трудовому договору от "19" сентября 2011 г. № 455

Руководитель организации Президент *[Подпись]* М.А. Погосин  
С приказом (распоряжением) работников ознакомлен 28 февраля 2013 г.

Рисунок 1 – Департамент Международных проектов. Подтверждающий документ

## Источники литературы

1. Node Motion, 2014. *How to Be a Great Intrapreneur: Part 1 – Be a Renegade*. URL: <http://www.nodemotion.com/2014/08/great-intrapreneur-part-1-renegade/>
2. Mazzarol T., 2010. *Entrepreneurship & Innovation: A Manager's Perspective*. Australia: Tilde University Press.
3. Хомич М., 2015. Винтики и шпунтики. URL: <http://b-mag.ru/2015/menedzhment/vintiki-i-shpuntiki/>
4. Jhony Choon Yeong Ng, 2012. *Implementing Intrapreneurship: A Structural and Cultural Approach*. URL: <http://gbr.pepperdine.edu/2012/11/implementing-intrapreneurship/>
5. Intrapreneurship Institute. *Home/Case Studies: Intrapreneurship/Google*. URL: <http://www.intrapreneurshipinstitute.com/intrapreneurship-case-studies/intrapreneurship-case-study-googles-intrapreneurship-program-is-very-successful/>
6. Arnold E., Magia S., 2013. *Intrapreneurship in government. Making it work*. URL: <http://dupress.com/articles/intrapreneurship-in-government/>
7. Synnestvedt A., 2014. *Intrapreneurship Case Study: Angie's List and SnapFix*. URL: <http://vergestartups.com/intrapreneurship-case-study-snapfix/>
8. Angie's SnapFix. *Start page*. URL: <http://snapfix.angieslist.com/>
9. Evans L., 2014. *How intrapreneurship encouraged Shutterstock's creative success*. URL: <http://www.fastcompany.com/3029344/bottom-line/how-intrapreneurship-encouraged-shutterstocks-creative-success>
10. Википедия. *Хакатон*. URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A5%D0%B0%D0%BA%D0%B0%D1%82%D0%BE%D0%BD>
11. Vocoli. *10 Inspiring Examples of Successful Intrapreneurship*. URL: <https://www.vocoli.com/blog/may-2014/10-inspiring-examples-of-successful-intrapreneurship/>
12. Taylor III A., 2012. Akio Toyoda: Toyota's comeback kid. URL: <http://fortune.com/2012/02/09/akio-toyoda-toyotas-comeback-kid/>
13. Хабрахабр, 2014. *Владимир Стасевич (Банк XXI, Сбербанк): «Мы должны готовиться и готовимся к следующему этапу эволюции – массовому мобильному банкингу»*. URL: <http://habrahabr.ru/company/apps4all/blog/229797/>

14. Хакатон мобильных финансовых сервисов, 2014. *О Хакатоне*.URL:  
<http://sber.apps4all.ru/about>
15. Хакатон мобильных финансовых сервисов, 2014. *Положение о соревновании*.URL:  
<http://sber.apps4all.ru/agreement>