

# Этапы развития организационной структуры молодых инновационных компаний



**И. А. Коршунов,**  
к. х. н., доцент, зам. министра  
образования Нижегородской области  
e-mail: ik@obr.kreml.nnov.ru



**О. С. Гапонова,**  
к. э. н., доцент кафедры общего  
и стратегического менеджмента  
Национального исследовательского универ-  
ситета «Высшая школа экономики» –  
Нижний Новгород  
e-mail: nta11@mail.ru

*В статье анализируется зависимость основных ключевых составляющих деятельности молодой инновационной организации от этапа развития. Подчеркивается важность построения эффективной модели организационной структуры уже на ранних фазах жизненного цикла стартапа.*

**Ключевые слова:** организационная структура, жизненный цикл, инновации, стартап, корпоративная культура, коммуникации, проектная структура, проектная команда, лидерство.

Несмотря на большое количество рекомендаций и технологий, разработанных как западными, так и российскими специалистами, каждая компания по-своему подходит к вопросам выбора организационной структуры и встраивания в нее эффективной команды исполнителей. Причина этого в том, что начинающее предприятие имеет свою историю развития, во многом определяемую первичным опытом ее основателей. Важность решения проблем кадрового планирования и организационного проектирования не всегда осознается основателями на этапе создания компании. Однако именно на этапе зарождения проекта это может оказаться ключевым фактором успеха и выживания.

В рамках нашего исследования мы анализировали, как изменяются ключевые составляющие организации (оргструктура, коммуникации, внутриорганизационное обучение, документооборот, ключевые направления деятельности и состав команды инновационного проекта), в зависимости от фазы жизненного цикла организации.

Согласно теориям Адизеса [1], Грейнера [2], Емельянова и Поварницыной [3], других ученых, динамика организационного развития, подобно функционированию большинства физических, биологических и социальных систем носит циклический характер. Эту идею Ицхак Адизес заложил в основу своей теории

жизненных циклов организации. В процессе жизнедеятельности организации ранее выделяли девять закономерных последовательных этапов [4]. В то же время, Адизес не включал в рассмотрение фазы НИОКР и, соответственно, организационных отношений, которые возникали при создании научной разработки в научном коллективе, как предвестнике будущей компании. Предлагаемый нами подход предполагает:

- Соединение теории жизненных циклов Адизеса с инновационным циклом развития ключевых проектов организации [5].
- Включение в этот цикл фазы научно-исследовательской и опытно-конструкторских работ (НИР и ОКР).
- Выделение начального этапа формирования бизнес-культуры как смены управленческой парадигмы от менеджмента НИР к бизнес-менеджменту.

#### **1 этап: Зарождение бизнес-идеи.**

Зарождение бизнес-идеи новой компании происходит, как правило, в условиях исследовательской организации. В роли такой организации может выступить научный институт (академического или отраслевого профиля), университетская исследовательская лаборатория, подразделение кафедры, инженерно-технологический центр промышленного предприятия. Путем наложения нового технического решения на

*Дорожная карта организационной структуры стартапа*

Этап развития проекта/организации	Коммуникации в организации	Фаза развития организационной структуры	Внутриорганизационное обучение	Ключевые направления деятельности	Состав команды инновационного проекта/организации
1. Зарождение бизнес-идеи (Посевная стадия)	Научные и первичные промышленные коммуникации	Научно-исследовательская группа, связанная научной субординацией, инновационная проектная команда	Обучение общим вопросам управления инновациями, бизнес-планированию, маркетингу и оценке технологии	НИР, ОКР, создание прототипа продукта	Ученые, исследователи, разработчики, специалисты предприятий и бизнеса
2. Младенчество (Преодоление «долины смерти»)	Отношения инновационного лидерства, первичные неформальные коммуникации	Вновь учрежденная компания. Субординация слаба или отсутствует, неформальные отношения	Обучение основателям основам менеджмента, навыкам управленческого, бухгалтерского учета, налогообложения, коучинг основателей со стороны бизнес-ангела	Маркетинг, привлечение неформальных инвестиций	Основатели, исследователи, бизнес-ангелы
3. Ранний рост (Go-go)	Неофициальные прямые коммуникации, плоская иерархия отношений	Появление менеджеров второго уровня — наемные управляющие, бывшие ученые, специалисты и консультанты из сферы бизнеса. Появление рабочих групп. Образуется плоская иерархическая структура	Обучение членов команды маркетингу и продажам, развитие профессиональных управленческих навыков основателей. Происходит передача основателями менеджерам второго уровня технологий и ноу-хау, осуществляется защита объектов интеллектуальной собственности молодого предприятия	Первичное производство, мелкосерийные продажи	Основатели, прото-менеджеры, имеющие опыт управления бизнесом, рекомендуемые бизнес-ангелом, специалисты
4. Юность (Расширение)	Формализация отношений, согласно организационной иерархии	Выделение функциональных отделов маркетинга, продаж и закупок, бухгалтерии	Обучение руководителей отделов, увеличение открытости компании и подготовка к венчурному инвестированию	Рост продаж, выход на новые рынки, рост производства. Возникновение «второго» проекта	Маркетологи, аналитики, специалисты по продажам, производственные специалисты
5. Расцвет (Устойчивый рост)	Развитая организационная иерархия, формализованные и регламентированные отношения	Предприятие с венчурным финансированием	Коучинг руководителей компании со стороны венчурной компании (фонда)	Венчурные инвестиции, рост производства и продаж, рост предприятия, развитие планирования, диверсификация, образование сети дочерних фирм	Основатели, менеджеры по управлению бизнесом, специалисты венчурных фондов

потребности потенциальных клиентов и на существующие возможности сбыта, в таких группах происходит формулирование инновационного проекта и бизнес-идеи новой компании. Причем, если за возникновение самой новации отвечает научно-исследовательская группа, то для ее соединения с потребностями возможных заказчиков и поиска каналов сбыта, в данную группу вовлекаются (скорее всего, пока неформально) дополнительные специалисты из сферы производства и бизнеса.

Вновь образованный коллектив единомышленников по реализации проекта может быть назван инновационно-проектной командой, для которой характерно наличие инновационного лидера и первичных неформальных организационных коммуникаций. При этом инновационный лидер и исследователь, получивший новый научный результат (автор разработки), не являются одним и тем же лицом. Различны их цели: инновационный лидер заинтересован

в использовании результата другими людьми (выводе на рынок), а автор разработки преследует цель получения следующего научного результата. Различие целей показывает неизбежность разграничения ролей менеджера и разработчика в случае развития проекта. Фактически, такое разделение является следующим за открытием компании организационным изменением, знаменующим переход проекта из фазы зарождения в фазу младенчества.

Отношения в такой команде носят неформальный характер и основаны на отношениях инновационного лидерства. Каждый из членов команды привносит в нее прошлый опыт корпоративной культуры и свои часто «доморощенные» и примитивные представления о составе предпринимательского процесса. При этом члены команды еще связаны остаточными отношениями научной иерархии, что затрудняет выделение инновационного лидера, имеющего, как правило, меньшие научные достижения.

На этом этапе при формировании документооборота по проекту основатели руководствуются нормативно-правовой базой, разработанной в университете или научной организации, в том числе в целях исполнения 217-ФЗ. При этом основная задача возникающих документов — определить и закрепить право собственности участников проекта на результаты интеллектуальной деятельности.

Команда проекта именно на этой фазе активно применяет прошлый опыт корпоративной культуры, который имеется у каждого из ее участников, в том числе и во время работы в научной организации или в сфере образования, совместно формируя управленческую культуру новой организации. Наличие единой культуры существенно облегчает взаимодействие членов команды и помогает создать первичное разделение обязанностей «по умолчанию». Благодаря близости в это время лидеров к исполнителям, последним понятно, что и как делать, и корпоративные ценности «лежат на поверхности» [6].

В настоящей работе мы исследовали состав инновационно-проектных команд, представлявших свои проекты на X Российской ярмарке «Российским инновациям — российский капитал». Проекты для первых частных инвестиций представляются командами из вузов и научных учреждений или вновь учрежденными компаниями на стадии младенчества, поэтому их состав оказывается практически неизменным за период более чем 10-летнего наблюдения. Усредненный состав стартовой инновационной команды представлен на рис. 1 светлыми столбцами. Позиции в команде по оси абсцисс расположены в порядке увеличения возраста именно предпринимательской роли специали-

стов в команде. Как видно, на старте более половины команд — это исследователи из научных организаций, профессорско-преподавательский состав вузов, технические и инженерные специалисты. Однако, это уже не научные коллективы: здесь присутствуют специалисты по коммерческой деятельности, финансисты, производственные менеджеры, а также новый руководящий состав будущих компаний.

Впоследствии, под воздействием внутренних и внешних факторов, организационная структура подвергается непрерывным преобразованиям. Уже в фазе раннего роста с началом выпуска и первым сбытом продукции доля исследователей, количество игроков из профессорско-преподавательского состава (ППС) будет многократно снижаться. При этом возрастает число линейных менеджеров (прото-менеджеров), ответственных за бизнес-задачи во вновь созданной компании. Данные изменения количественно иллюстрируют темные столбцы на рис. 1, которые отражают ключевой состав молодых компаний через 2–4 года после создания в фазе раннего роста и юности и представлявших себя для венчурных инвесторов на Российской венчурной ярмарке (2008–2010 гг.) [7].

В рамках модели жизненных циклов организации Адизеса принято выделять так называемые «**болезни роста**» — специфические системные кризисы, связанные с развитием организации. Фазу зарождения завершает **кризис старта** — фактическая неспособность лидеров-основателей воплотить идею в реальные действия из-за недостатка управленческого опыта. Этот кризис начинает и так называемую «долину смерти».

## 2 этап: Младенчество.

На этой фазе исследовательские группы и инновационные команды, а также потенциальные инвесторы, связанные, в первую очередь, неформальными отношениями, учреждают свою первую организационную структуру — действующую компанию. Этот формальный шаг означает юридическое появление основателей — собственников компании, руководителя предприятия, ключевых заместителей, формирование системы финансового и бухгалтерского учета.

Регистрируя новую компанию, команда разработчиков основной акцент делает на создании нового продукта или нового рынка. При этом основатели компании обычно ориентированы на технологию, либо на предпринимательство и пренебрегают управленческой деятельностью. Они концентрируются, прежде всего, на коммерческой деятельности и отношениях с клиентами, поставщиками и инвесторами. Организационные аспекты играют только вторичную роль. На данном этапе задачи, с которых основатель должен начинать решать вопросы организационных изменений включают в себя:

- формулирование, делегирование и координация задач;
- организационное планирование;
- обучение самодисциплине и мотивация персонала.

Лидерство предприятия функционирует неофициально, главным образом через основателей. Иерархия или не существует, или является плоской. Однако, даже в системах с неофициальным лидерством, при-

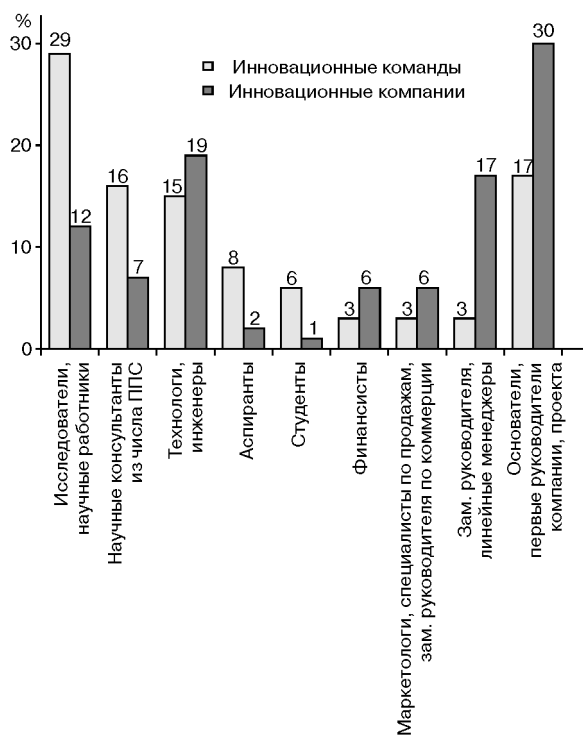


Рис. 1. Сравнение состава инновационных команд в фазе младенчества и инновационных компаний в фазе раннего роста

существуют некие стандарты и правила, выработанные отцами-основателями еще в научных коллективах.

Неофициальная коммуникация может осуществляться по-разному. Неофициальная коммуникация означает, что важная информация, запрошенная для выполнения важной производственной задачи, может быть передана служащим без прохождения по каналам формальной связи и коммуникационных структур. Кроме того, неофициальная коммуникация может осуществляться через личные беседы, которые могут быть не связаны непосредственно с выполнением деловых задач. У неофициальной коммуникации есть то преимущество, важное для стартапа, что она осуществляется очень быстро и без бюрократических препятствий. Это, однако, может порождать некоторое неудобство в плане того, что отдельные служащие могут получить информацию, которая не предназначалась для них. В процессе роста молодого предприятия становятся необходимыми более формализованные каналы связи. У основателей появляется возможность активно сформировать и институционализировать руководящие принципы для управления предприятием, эксплуатационные стандарты и официальные каналы, посредством формирования организационной структуры. Поэтому, для основателей желательно раннее знакомство с типичным инструментарием организации трудового процесса и с бюрократическими процедурами [8].

На этом этапе формируются первые системы документооборота вновь созданной компании: бухгалтерский, налоговый и финансовый учеты, система распорядительных документов (приказов). Значительное место в документообороте компании занимает оформление отчетности за государственные и иные средства, привлеченные основателями для создания компании. Подготовка таких отчетов, хотя и вызывает у предпринимателей некоторое раздражение, позволяет проанализировать первые результаты и перспективы деятельности компании.

В фазе младенчества важнейшее значение в формировании организационной структуры и общей управленческой культуры занимает взаимодействие основателей с бизнес-наставником или бизнес-ангелом — первым инвестором, осуществляющим передачу в компании не только средств, но и собственного бизнес-опыта. Бизнес-ангел не только сам знакомится с проектантами, но и знакомит их с собственной управленческой парадигмой, с историей своего успеха. Опытный предприниматель подсказывает первые шаги по профессиональным коммуникациям с будущими клиентами, организует работу в соответствии с поставленными целями, направляет основной вектор деятельности на потребности клиента, а не научный результат. Финансирование, выделяемое неформальным инвестором, ставит перед командой основателя первые бизнес цели, достижение которых будет происходить при участии бизнес-ангела. Но ответственность за достигаемый результат будет лежать уже на команде основателей.

В зависимости от принимаемой на себя роли бизнес-ангел может быть как одним из учредителей, так и ключевым собственником компании. В его функции

(как члена совета директоров или наблюдательного совета) входит контроль за деятельностью компании. При этом со стороны бизнес-ангела имеет место ситуационное обучение (коучинг) основателей компании. Последнее обстоятельство собственно и обеспечивает преодоление компанией «долины смерти» — кризиса развития за счет недостатка финансирования и управленческого опыта. В итоге команда основателей строит свою первую организационную структуру и формирует новую культуру корпоративных отношений.

На фазе младенчества организацию (по Адизесу) подстерегает и другой системный кризис: **рыночная уязвимость** — отвержение внешней средой (рынком) бизнес-идеи, обусловленное недостаточной проработанностью прототипа.

В дополнение к описанным в классической теории системным кризисам, мы выделяем возникающий на этапе младенчества «**кризис отцов-основателей**», когда неотрегулированность полномочий между основателями приводит к личностному и организационному конфликту. Он отражает переход от менеджмента, свойственного выполнению научно-исследовательского проекта и олицетворенного основателем — автором разработки, к управлению по целям, связанным с основателем, имеющим преимущественный опыт в управлении проектами и производственным предприятием. Его преодоление видится в разделении полномочий между всеми основателями. Один из них сосредотачивается на научной и опытно-конструкторской проработке нового продукта, а другой (другие) — на текущем оперативном руководстве организацией.

### 3 этап: Ранний рост.

На этом этапе в систему встраиваются новые уровни лидерства, и функциональными заместителями начинают осуществляться функции управления. Появление команды профессиональных менеджеров приводит к изменению системы руководства компанией. Их задача состоит в решении текущих вопросов и подготовке организации к столкновению с новыми проблемами. Происходит смещение целей — от экстенсивного развития к повышению качества деятельности. А основатели хотя и управляют командой топов и рядовыми исполнителями, но занимаются, прежде всего, стратегическими задачами. Общая задача организационных изменений заключается в том, чтобы гарантировать длительный успех предпринимательской деятельности.

На данной фазе появляются первые подразделения, выделенные по функциональному признаку бизнес-задач — отделы маркетинга, продаж, производственная группа, внутрифирменное обслуживание, которыми напрямую руководит основатель (рис. 2). В этих группах выделяются координаторы работ, которых мы



Рис. 2. Первичная плоская иерархия в фазе раннего роста

будем называть прото-менеджерами, так как они еще не являются менеджерами в традиционном понимании этого термина. Образуются первые плоские иерархии, обеспечивающие гибкость управления, необходимую на начальной фазе развития организации [9].

Часто, создание формальных организационных структур в молодых растущих предприятиях происходит буквально в последний момент времени, когда коммерческое развитие уже опережает организационное. Основатели начинают заниматься организационными изменениями только тогда, когда организационная неэффективность начинает приводить к ежедневным неудачам в бизнесе. Данные обстоятельства отмечают многие бизнес-консультанты. Так, старший партнер компании «Just Consulting», сертифицированный специалист по управлению проектами (IPMA), Михаил Рыбаков, опираясь на собственный опыт, в статье «Формализация бизнеса как необходимое условие его развития», подчеркивает необходимость создания формализованных организационных структур на ранних стадиях развития компаний. Когда растущая компания за три года увеличила объемы оборота в 8 раз, а численность персонала возросла в 12 раз, то организация фактически становится неуправляемой с помощью прежних неформальных методов. И только своевременное обращение к регулярному менеджменту позволяет перевести работу молодой организации из разряда искусства в режим ремесла. В этот период должны быть четко сформулированы цели компании, каждого ее подразделения и сотрудника, разграничены сферы ответственности, зафиксированы полномочия, описаны бизнес-процессы, выстроена система мотивации, что создает принципиальную возможность для ее дальнейшего роста и развития [10].

С дальнейшим ростом организации, требования не только к основателям, но и к остальным служащим, подвергаются изменению. Организация процесса изменений может быть представлена как совокупность формализованных и задокументированных инструкций, правил, процессов и структур, которые должны быть определены и осуществлены руководством молодого предприятия. Эксплуатационные технические задачи все чаще делегируются подчиненным, а основатель оставляет за собой функции эксперта или арбитра. В организации создаются структурные регламенты — документы, описывающие организационную структуру подразделений, обеспечивающую реализацию уже регламентированных бизнес-процессов и закрепляющую обязанности по их исполнению (фрагмента или целиком) за конкретными организационными единицами: положения об отделах, должностные инструкции. На этом этапе происходит передача основателями ноу-хау и технологий менеджерам второго уровня в виде технологических инструкций и регламентов. Вновь возрастает важность своевременной защиты ключевых объектов интеллектуальной собственности: разработок и товарных знаков, под которыми потребители начинают узнавать новый продукт на рынке.

Если фаза стартапа предприятия главным образом характеризуется неформальными отношениями внутри организации, то ситуация изменяется с ускорением роста молодого предприятия. Спрос на про-

дукцию фирмы растет, приходится нанимать новый персонал, чтобы иметь возможность управлять всеми эксплуатационными задачами и потребительскими заказами. Отношения между служащими и основателями также изменяются при этих условиях. В частности, из-за растущего разделения труда, расстояние между основателями и персоналом все увеличивается, как с точки зрения содержания работы, так и в плане географии. Обучение персонала в этой фазе влияет на предприятие положительно. Процессы обучения позволяют создать структуры, которые способствуют выполнению многообразных задач, за рамками непосредственного контроля основателей. Главная задача основателей в таких условиях состоит в том, чтобы преобразовать своих неформальных коллег в формальные рабочие группы и организационные единицы (отделы) в ходе роста предприятия.

На этом этапе молодую организацию ожидают возможные кризисы:

- **ловушка семейственности** — систематическое стремление основателя делегировать полномочия не специалистам, а людям, которым он более всего доверяет — членам семьи и друзьям, в результате чего организацией управляют непрофессионалы (ранние инвесторы — fools, friends, family), а межличностные отношения доминируют над целями бизнеса;
- **кризис автономности** (между «первым ростом» и «юностью») — явная недостаточность полномочий подразделений и их руководителей, чрезмерная централизация.

#### 4 этап: Юность.

Вопрос о формировании организационных моделей стартапа возникает с дальнейшим расширением компании в фазе юности. Литература по управлению бизнесом предлагает множество методик и организационных моделей для молодых предприятий как возможные шаблоны для практического применения [11, 12]. В принципе, многие из этих организационных моделей могут пригодиться стартаперам, а не только крупным, состоявшимся организациям. Однако не следует пренебрегать и уникальными особенностями каждого конкретного бизнеса. Традиционные модели должны быть приспособлены к характерным особенностям данного конкретного стартапа (например, в зависимости от целей основателя и сферы деятельности организации).

Рассмотрим в контексте развития молодых компаний **основные организационные структуры**: функциональную и проектную организацию.

**В функциональной структуре** все однотипные по своей функции виды работ передаются в ведение

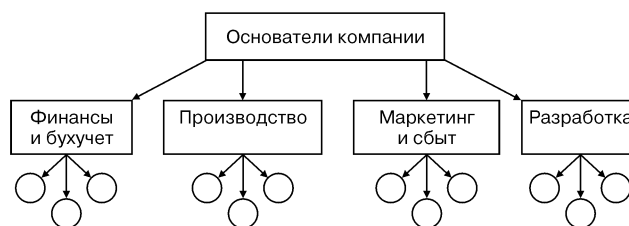


Рис. 3. Функциональная организационная структура на этапе юности

специальных служб (рис. 3). Результат этого — структурирование согласно функциям, таким как исследование и разработки, развитие, поставки, производство, маркетинг, финансы или персонал, то есть, вся эта организационная структура ориентируется на ключевую функцию на первом иерархическом уровне.

На ранних стадиях развития предприятия, когда еще возможен управляемый рост, именно функциональная структура предлагает простую и прагматическую организационную модель. В функциональной организации существуют ясные условия подчинения, компетентность также четко определена. Преимущество состоит и в том, что отдельные меры и решения основателей могут полностью соответствовать их видению, целям и стратегиям. Однако все сферы деятельности четко разграничены, поэтому существует сильная потребность в координации между отдельными сферами деятельности, которая обычно и выполняется основателями. В предельной ситуации этот подход может привести к полной задействованности основателей во всех сферах деятельности организации, что может привести к их тотальной перегрузке, так как их управленческих способностей и компетенций не будет хватать на все аспекты, особенно если они будут пренебрегать существенными стратегическими задачами из-за этих ежедневных оперативных проблем. Функциональная организация является особенно подходящей для однопродуктовой фирмы или для предприятий с узкой номенклатурой изделий, работающих в относительно устойчивой окружающей среде и выпускающей однородную продукцию.

Как мы уже говорили, молодая компания возникает первоначально с целью реализации одной бизнес-идеи, создается под один проект, или даже под выпуск одного продукта. Вместе с тем из-за ограниченности жизненного цикла любой продукции (услуги) неизбежно приходится задумываться о новых продуктах, лежащих в логике развития существующего проекта, его отраслевой принадлежности, сферы и уровня компетенций, которым обладают основатели и сформированная ими команда. Поэтому на этапе раннего роста, и особенно, в фазе юности появляется новый продукт, который может быть подготовлен к выпуску на рынок.

Так одно из нижегородских фармацевтических малых предприятий начинало свое развитие с выпуска облепихового масла. Однако уже через год в продуктовом списке компании значились другие препараты, получаемые экстракцией природного сырья. Сложившаяся линейка лекарственных форм мягкого действия и привлекла впоследствии серьезных венчурных инвесторов к данному проекту. Рис. 4 иллюстрирует появление второго и зарождение третьего продукта в процессе развития стартовой компании. Описанное увеличение числа проектов получило название «**правила 2,5 проектов**» — необходимого условия длительного существования молодой компании, и перехода ее в стадию расширения и юности [13].

Простые формы **проектной организации** также представляются удачной организационной структурой для молодого предприятия. На этапе вывода продукта на рынок, отдельные потребительские заказы

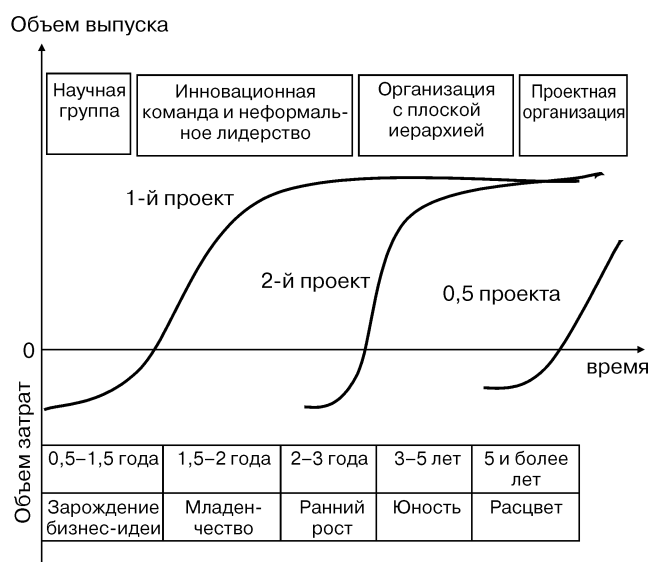


Рис. 4. Период возникновения нового проекта

могут быть организованы как проект (рис. 5). Чистая проектная организация — сходна с дивизиональной структурой, имеющей ориентированное на объект (продукт, регион, потребитель) структурирование задач. Как объект, здесь приняты один или несколько проектов. Все объекты (проекты) обеспечены необходимыми полномочиями и ресурсами для управления и выполнения проектов (право принятия решений, делегирование, инструктирование, финансовые ресурсы, персонал и т. д.). Руководитель проекта служит связующим звеном между участниками проекта и более высокими иерархическими уровнями. В такой модели организации существуют центральные отделы, которые сформированы специально для того, чтобы поддерживать и скоординировать отдельные проекты. Примером такой проектной формы организации может послужить компания «Хит-Телеком», разработчик технологии EXTERNET, специализирующаяся на предоставлении широкого спектра телекоммуникационных услуг корпоративным клиентам и физическим лицам. Первоначальной и наиболее разработанной нишей, уже приносящей компании стабильный доход, была



Рис. 5. Проектная организационная структура

междугородная связь в секторе B2B с использованием собственных систем коммутации, биллинга и технологической поддержки операторского класса. Сейчас группа строит стратегию на развитии новых сервисов, в частности видеозвонков и видеоконференций в секторе B2B, а также голосовой IP-связи в секторе B2C — нише, в которой работает Skype. Все эти проекты как раз и координируются специально созданными профильными координационными отделами, подотчетными топ-менеджменту корпорации [14].

В случае выбора стартаперами проектной организационной структуры, возможно формирование нескольких центральных отделов. В некоторых случаях, могут существовать один или два центральных отдела, которые поддерживают отдельные проекты в их работе, например, по кадровым вопросам, финансовому и бухгалтерскому учету, по проблемам управления.

В проектной организации объект — это проект, который ограничен временем исполнения. Но в молодых предприятиях могут существовать и достаточно длительные проекты (например, создание нового препарата для стартапа в сфере фармакологии). Поэтому, проектная группа не должна быть расформирована по окончании проекта. Напротив, последующие сходные проекты могут быть переданы проектной группе, с тем, чтобы организационная единица могла существовать долгосрочно.

Одно из преимуществ проектной организационной структуры — это четкая ориентация на объект (проект) плюс высокая концентрация необходимых компетенций и знаний, необходимых для достижения целей проекта. Таким образом, у молодой организации может формироваться конкурентное преимущество от накопления особых экспертных знаний по исследуемой проблеме. Как правило, основатели действуют как центральные элементы координации и контроля. Отдельные проектные задачи должны быть скоординированы ими и ориентированы на достижение стратегических целей предприятия. Иногда, посредничество между различными проектами или служащими необходимо, чтобы минимизировать или устранить потенциальные целевые расхождения. Например, с ростом числа проектов возникают проектные команды с размытыми, пересекающимися границами, если они работают над достижением смежных, или поддерживающих друг друга целей. Американский социолог Р. Лайкерт развивает концепцию организации, основанную на влиянии таких рабочих групп на ее деятельность [15]. В его теоретических построениях прослеживается связь между процессами в группах и действиями руководителей, технологией, культурой, официальной структурой и другими компонентами организации. Согласно его концепции, члены организации и ее подразделений (отделов, цехов, лабораторий и др.) выполняют свои функции значительно более эффективно, если они участвуют в деятельности сразу нескольких групп, соединяя свои усилия. Одновременное членство работников в различных группах организации осуществляется с помощью связующего лидера («связующей иглы») — члена организации, который может одновременно входить в разные группы. Чаще всего в этой роли выступает руководитель группы,

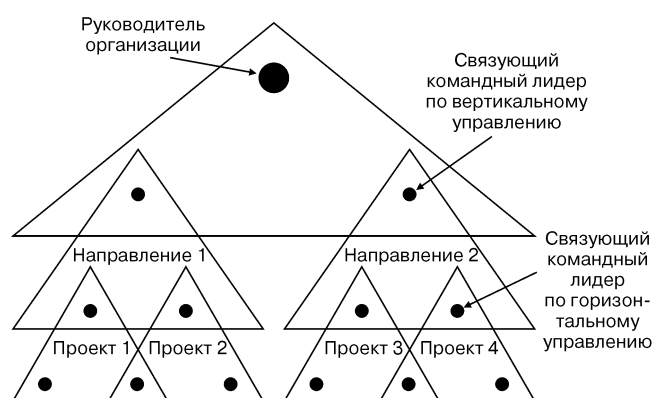


Рис. 6. Система смежных проектных команд на основе концепции Лайкерта

являясь связующим звеном между своей группой и более высоким уровнем управления. На рис. 6 представлена схема вертикального одновременного членства руководителей различных уровней в организации. Модель Лайкерта с легкостью может комбинироваться и с другими организационными формами, например, соединять проектные команды различных подразделений дивизиональной организации.

С дальнейшим увеличением размеров предприятий, диверсификацией их деятельности, усложнением технологических процессов, могут формироваться **дивизиональные организационные структуры**, представляющие собой совокупность объединенных центральной административной структурой полуавтономных организаций [11].

На этом этапе документация растущего предприятия усложняется и уже сама требует регламентирования. Создаются регламенты документооборота, формируются инструкции по контролю, отчеты, рабочие инструкции по качеству, инструкции по охране труда, нормативно-техническая документация, прописывается система премирования и штрафных санкций.

На этапе «юность» вероятны следующие системные кризисы, связанные с несовершенством или несвоевременными структурными изменениями: **несостоявшийся предприниматель** (в начале этапа «юность») — проблема потери смысла деятельности для основателя: первичные цели уже достигнуты: что дальше? Возникает необходимость новых проектов. **Кризис корпоративных отношений** — преждевременное старение — неспособность организации принять новые парадигмы управления и взаимодействия с внешней средой, отсутствие актуальных инициатив, проектов и бизнес-идей, несоответствие деятельности организации запросам рынка.

#### 5 этап: Расцвет.

На этапе расцвета молодая организация демонстрирует устойчивый рост по всем показателям. Сформирована центральная команда менеджмента и основные структурные подразделения. На этом этапе можно выделить следующие особенности:

- гораздо большей ответственностью наделяются руководители подразделений в составе компании;
- для усиления мотивации используются центры прибыли и бонусы;

- высшие руководители ограничивают свою деятельность управлением по отклонениям на основе периодических отчетов с мест;
- коммуникации сверху вниз нечасты, обычно осуществляются в виде совещаний или даже по переписке, телефону или в форме коротких визитов на места;
- за счет делегирования и гибкости управления повышается мотивация персонала проектных команд;
- усиливается проникновение на новые рынки, постоянно разрабатываются новые продукты;
- образуются дочерние фирмы;
- инвестиционные расходы тщательно соизмеряются и распределяются по всей организации;
- каждый проект рассматривается как центр инвестиций, где доходность от них является важным критерием при размещении денежных средств [16];

Именно в этом состоянии компания представляет собой наиболее ценный объект для инвестиций со стороны венчурных инвесторов.

Участие бизнес-ангелов венчурных инвесторов в управлении компанией может быть различным и обсуждается с ее владельцами в каждом конкретном случае. Некоторые из них могут быть вовлечены в повседневное управление компанией или просто быть пассивными инвесторами. Активный подход обычно ассоциируется с инвестициями бизнес-ангелов начальных стадий, в то время как реагирующий и пассивный типы участия связаны, скорее, с формальными венчурными инвестициями в компании, находящиеся на более зрелых стадиях своего развития.

В настоящее время в мировой практике венчурного инвестирования сложилась стандартная форма участия инвестора в управлении компанией. Представители инвестора входят в совет директоров компании и принимают участие в решении всех вопросов компетенции совета директоров — разработке стратегии, бюджетов, заключении крупных сделок. Вместе с тем инвестор не вовлекается в операционную деятельность, поскольку это приводит к размыванию ответственности за принятие решений.

В начале развития технологии венчурного инвестирования, взаимоотношения сторон обычно складывались таким образом, что коммуникации инвестора с проинвестированными компаниями происходили очень часто. Как и сами взаимоотношения в командах в фазе младенчества, они носили неформальный характер. Основатели склонны недооценивать важность и пользу таких инструментов управления, как подробная статистическая информация и прозрачные, понятно составленные финансовые отчеты. Именно инвестор и привносит данные процедуры в организационное поведение компании. Когда внешний институциональный инвестор (например, венчурный фонд) входит в компанию в качестве ее акционера, возникает проблема «корпоративного управления». Этот термин характеризует, насколько компании удалось организовать строгие и прозрачные системы финансовых отчетов и управления рисками. Эти системы должны предоставить возможность тем акционерам, которые

не входят в состав управляющей команды компании, отслеживать и контролировать стратегию и рабочую активность предприятия [17].

По мнению Шена Шори, юриста Группы прямого инвестирования в компании SJ Berwin, независимо от того, является ли инвестор держателем большинства или меньшинства обыкновенных акций (с правом голосования), как главный носитель финансового риска, он для осуществления организационного управления применяет следующие профессиональные инструменты: место, или представительство, в совете директоров; право вето по определенным ключевым вопросам; право получать информацию по определенной им структуре; право участвовать в согласовании годового бюджета; контроль над процедурой выхода и средствами мотивации директоров компании [18].

Это обусловлено тем, что основные вопросы, требующие особого внимания со стороны венчурного капиталиста включают: сохранение существующей структуры капитала; сохранение рода деятельности компании; изменения статей устава компании и других учредительных документов; полномочия по заимствованию; экстраординарное расходование капитала, выходящее за рамки бюджета в случаях особо крупных сделок; продажи и приобретения; назначение и увольнение ключевого персонала; основные договоры по сфере деятельности; эмиссия дополнительного акционерного капитала; организация новых подразделений; лицензирование прав на интеллектуальную собственность.

Таким образом, при организации системы корпоративного управления, компания, все еще оставаясь частной компанией, начинает постепенно становиться более открытой в организационном плане, и не только для своих организаторов, но также и для широкого финансового сообщества. Обучение управляющей команды процедурам корпоративного управления, которые станут обязательными, как только компания станет открытой, часто является одной из первых задач венчурного капиталиста в периоде «жизни вместе с компанией». Помимо очевидных выгод для компании, обучающая деятельность на этом этапе оказывается очень полезной и для инвестора, так как:

- в ходе этой работы возрастает профессионализм управляющего звена компании и растет ее стоимость;
- в процессе обучения венчурный капиталист может точнее оценить личностный потенциал каждого из топов, что может в дальнейшем повлиять на кадровые перестановки в управляющей команде;
- хорошо налаженная система корпоративного управления может подготовить компанию к следующим этапам венчурного развития, то есть, к финансированию более масштабным венчурным капиталом, к прямой продаже или к первоначальному публичному предложению акций компании на фондовой бирже.

Более детально сущность взаимодействия венчурного инвестора с компанией можно описать с помощью ролевых моделей управления. Эта концепция нашла свое отражение в работах Г. Минцберга [19], Т. Ю. Базарова [12], Э. Йордана [20] и др. Модели пред-



ставляют деятельность управленцев в виде ряда социальных ролей и их контекстов. Клаусом Натусиусом было выделено восемь отдельных ролей, исполняемых венчурным капиталистом с активной позицией [17]. Они могут быть сгруппированы в три более общие категории, каждая со своими подразделениями (в порядке убывания важности):

- **Стратегические роли:** роль «просвещенного скептика» (sounding board, резонатор); консультант по вопросам бизнеса; финансист.
- **Общественные/поддерживающие роли:** учитель/наставник; друг/доверенное лицо.
- **Организационные роли:** агент по найму руководящих кадров; контактное лицо по профессиональным вопросам; контактное лицо по производственным вопросам.

**Стратегические роли.** Одна из общих для всех быстрорастущих компаний проблем заключается в том, что их управляющие команды вынуждены заниматься решением сиюминутных задач и контролем за выполнение повседневных операций, зачастую упуская из внимания стратегические вопросы. В то же время венчурный капиталист со своей управляющей командой в основном акцентируют внимание на стратегии развития компании. В результате он участвует в решении таких вопросов, как одобрение (или неодобрение) новых инициатив, изменение согласованных в бизнес-плане перспектив, ответные меры на непредвиденные изменения рынка или перемены в рабочих взаимоотношениях.. Управляющая команда может предлагать венчурному капиталисту новые идеи, концепции и точки зрения без опасений потерять лицо или раскрыть свои потенциальные планы перед посторонним, который может нежелательным образом использовать столь высоко конфиденциальную информацию. Для полных энергии стартаперов характерно неумное стремление к победе над конкурентами, и, при отсутствии опыта, они могут не понимать нереалистичность некоторых планов, и необходимость пересмотра отдельных несвоевременных решений. Вот здесь и должен выступить на сцену венчурный капиталист со своей критической оценкой текущей ситуации и почти уже принятых решений, чтобы помочь компании избежать дорогостоящих ошибок и неудач.

Другая стратегическая роль венчурного капиталиста — роль директора по инвестициям портфельной компании. Здесь его задачей является обеспечение финансовой экспертизы бизнес-плана и поддержка последующих раундов финансирования, в том случае если компания успешно развивается по намеченному пути. Венчурный капиталист использует свои контакты и профессиональные связи для того, чтобы помочь выбрать следующих инвесторов, а также посредников и консультантов, необходимых для помощи в процессе сбора средств.

**Общественные/поддерживающие роли.** Роль учителя/наставника лучше всего исполняется теми венчурными капиталистами, которые сами когда-то имели опыт создания и успешного развития предприятия. Ими были в свое время успешно решены такие важнейшие задачи, как создание и поддержание климата предпринимательства, концентрация усилий на раз-

витии продукта и выходе на рынок, проблема отбора и найма ключевого персонала и поддержание высокого уровня мотивации сотрудников. Присутствие и советы надежного и опытного человека являются бесценным активом для руководителей компаний, находящихся на ранних стадиях своего развития, которым приходится все это делать в первый раз. Хорошие личные взаимоотношения между венчурным капиталистом и командой топ-менеджеров исключительно важны для успешного исполнения роли учителя/наставника, которая может переходить в смежную роль — роль друга.

**Организационные роли.** Любой зрелый фонд венчурного капитала имеет разветвленную сеть контактов, как среди сообщества венчурного капитала, так и в других секторах отечественной и интернациональной индустрии. Передача этих взаимосвязей и сам процесс их организации являются одними из основных элементов добавленной венчурным капиталистом стоимости. Они будут полезными при найме на работу, для установления профессиональных и производственных контактов.

Венчурный капиталист или другие партнеры в управляющей команде фонда венчурного капитала могут предложить подходящих кандидатов из числа предпринимателей, или членов управляющих команд ранее проинвестированных компаний, а также предоставить некоторую информацию об их интересах и доступности. Венчурный капиталист может также помочь наладить профессиональные и производственные связи как внутри, так и вне рыночного сектора работы компании. Одна из основных целей этих контактов — привлечь основных заказчиков на как можно более ранней стадии развития портфельной компании. Используя свои организационные связи и авторитет, венчурный капиталист может играть главную роль в заключении контрактов с поставщиками, посредниками и заказчиками, особенно, если портфельная компания еще не имеет солидной репутации и еще не известна как потенциальный лидер рынка.

На этой фазе внимательному анализу подвергается как средства финансового, так и управленческого учета. Базовые представления о целях и философии деятельности компании — миссия, видение, стратегические цели и задачи, а также, основные принципы управления входят в состав должностных инструкций и регламентирующих документов. Разрабатываются стратегические дорожные карты развития компании. При этом осуществляется организационная подготовка компании к продаже доли инвестора и выходу на IPO.

На этапе «расцвет» организацию подстерегает системный **кризис управляемости** — неуправляемость организации как результат ее децентрализации [16].

Подводя итоги вышеизложенному, мы предлагаем следующую комбинированную схему прохождения молодой организацией стадий своего структурного развития. На рис. 7 представлено, как изменяется организационная структура молодой компании в процессе ее роста и развития. При этом, основатели являются тем ядром, вокруг которого происходит ориентирование значительных групп людей с различными навыками и деловой активностью.

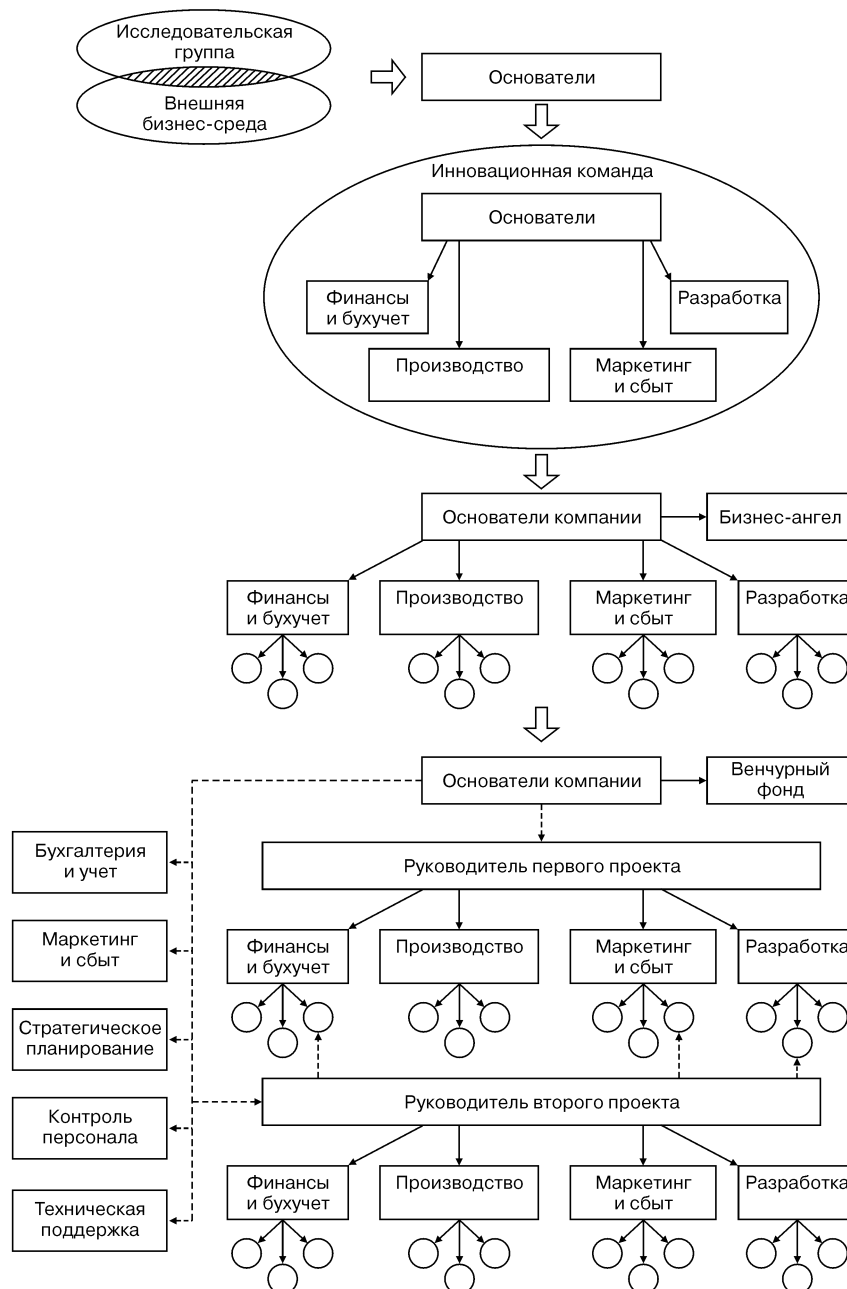


Рис. 7. Этапы развития организационной структуры молодой инновационной организации

В процессе роста любая компания сталкивается с организационными трудностями и проблемами. Модели, предлагаемые нами, могут использоваться на этапе создания и роста компании. В зависимости от целей деятельности и этапа развития, это может быть как проектная, так и матричная, и даже функциональная структура управления. На основе анализа характерных особенностей конкретного молодого предприятия следует использовать различные разновидности организационных структур и индивидуальные пути развития. Важным представляется тот факт, что на следующем после стартового этапе развития организации, а именно, на фазе «младенчества», организационная структура уже должна быть сформирована. Формирование структуры должно проис-

ходить тем быстрее, чем динамичнее темпы развития отрасли, и чем быстрее растет организация. Несмотря на болезни роста, при правильной организационной стратегии и тактике развития малая компания может достигнуть расцвета и находиться в этом состоянии достаточно долго.

Список использованных источников

1. I. Adizes. Corporate Lifecycles: how and why corporations grow and die and what to do about it. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1988.
2. L. E. Greiner. Evolution and Revolution as Organizations Grow// Harvard Business Review, July–August, 1972.
3. Е. Н. Емельянов, С. Е. Поварницына. Психология Бизнеса. М.: Армада, 1998.

4. С. Р. Филонович, Е. И. Кушелевич. Теория жизненных циклов организации И. Адизеса и российская действительность//«Социс», № 10, 1996.
5. В. М. Аньшин. Инновационный менеджмент/Под ред. В. М. Аньшина, А. А. Дагаева. М.: Дело, 2003.
6. О. С. Гапонова, Е. В. Закаблукровский, И. А. Коршунов. Элементы корпоративной культуры как мотивационный аспект формирования команды инновационного проекта (на примере корпорации Intel в России)//Инновации, № 6, 2012. <http://www.ruf.ru>.
8. С. К. Volkman, К. О. Tokarsky, M. Gruenhagen. Entrepreneurship in a European Perspective (Concepts for the Creation and Growth of New Ventures). 1st Edition, Gabler Verlag, 2010.
9. M. Dowling, H. J. Drumm. Grundungsmanagement. Springer Verlag, 2003. [http://www.treko.ru/show\\_article\\_1416](http://www.treko.ru/show_article_1416).
11. Г. Минцберг. Структура в кулаке: создание эффективной организации. СПб.: Питер, 2004.
12. Т. Ю. Базаров. Управление персоналом развивающейся организации. М.: ИПК ГС, 1996.
13. Б. Твисс. Прогнозирование для технологов и инженеров/Пер. с англ.; Под ред. И. А. Коршунова. Н. Новгород: «Парсек-НН», 2000.
14. А. С. Семенов. Externet. The Angel Investor//Nizny Novgorod, № 3, 2008.
15. R. Likert. New patterns of management. New York: McGraw-Hill, 1961
16. А. Н. Дятлов, М. В. Плотников, И. А. Мутовин. Общий менеджмент: концепции и комментарии. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
17. К. Натусиус. Добавление стоимости к инвестициям. Курс обучения венчурному предпринимательству EVCA, раздел 7, издание РАВИ. СПб., 2006. Портал «Венчурная Россия». <http://www.allventure.ru>.
18. Ш. Шен. Правовая структура прямой инвестиции. Курс обучения венчурному предпринимательству EVCA. Раздел 5. издание РАВИ. СПб., 2006. Портал «Венчурная Россия». <http://www.allventure.ru>.
19. Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал. Стратегический процесс/Пер. с англ.; Под ред. Ю. Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 2001.
20. Й. Эдвард. Путь камикадзе («Смертельный марш»), Лори: 2005. <http://www.ModernLib.Ru>.

#### **Stages of organizational development of young innovative companies**

**I. A. Korshunov**, PhD (in Chemistry), associate professor, Deputy Minister of Education of the Nizhny Novgorod region.

**O. S. Gaponova**, PhD (in Economics), associate professor, Department of General and Strategic Management, National research university «Higher school of economics» – Nizhny Novgorod.

The article analyzes a dependence of the main key elements of a young innovative organization from the stage of organizational development. In the article emphasizes the importance of building an effective organizational structure on early phases of the start-up life cycle.

**Keywords:** organizational structure; life cycle; innovations; start-up corporate culture; communications; project structure; project team; leadership.

---