

УДК: 338.22

## Дилемма партнерства в предпринимательской деятельности

*Д-р экон. наук, проф. Коваленко Б. Б., kovalenkob@mail.ru*

*Университет ИТМО*

*191002, Санкт-Петербург, ул. Ломоносова, 9*

*Автор исследует базовые характеристики предпринимательской деятельности; проводит сравнительный анализ особенностей единоличного создания бизнеса или путем организации предпринимательских команд. Автор анализирует мотивы, которыми руководствуются создатели бизнеса и организаторы команд; поддерживает гипотезу образования команд на основе интеграции личных сетей индивидов в социальные сети сообщества индивидов, которых можно объединить общими задачами командной работы; рассматривает возможные критерии отбора потенциальных участников команды, которые могут войти в состав учредителей нового бизнеса. Автор считает, что идея объединения предпринимателей в команды может быть осуществлена на основе принципов рационального отбора участников или специализации межличностных отношений. Эти подходы в равной степени могут быть реализованы в российской практике. Но, следует понимать, что создание команд является сложным и рискованным делом. Предстоит выбирать: создавать режим доверия или компетенций, сохранить контроль над компанией или идти по пути риска потери полноты контроля.*

*Ключевые слова:* предпринимательская команда, командообразование, личные и социальные сети, мотивы вовлечения в команду, компетенции.

---

## Dilemma of Partnership in Business

*Dr. econ. Sc., prof. Kovalenko B.B. kovalenkob@mail.ru*

*ITMO University*

*191002, Russia, St. Petersburg, Lomonosov str., 9*

*The author explores the basic characteristics of entrepreneurial activities; is carrying out a comparative analysis of characteristics of the individual or business creation through the Organization of entrepreneurial teams. The author analyses the motivations that guide business creators and organizers of the commands; supports the hypothesis of education commands based on the integration of personal networks of individuals in the social networking community of individuals, which you can combine general objectives of teamwork; considering the possible criteria for the selection of potential team members who can join the founders of a new business. The author believes that the idea of a team of businessmen in ob"ediniâ can be carried out on the basis of the principles of rational selection of participants or specialization of interpersonal relations. These approaches can be implemented in practice. But, it should be understood that creating commands is complex and risky. Have to choose: create trust or competence, retain control over the company or to the risk of losing control of completeness.*

**Keywords:** entrepreneurial team, team building, personal and social network motifs involving the team competence.

---

Предпринимательская идея, захватив воображение потенциального бизнесмена стремительно переводит его действия в практическое русло. Многие предприниматели, делая первые шаги по тернистому пути бизнеса, видят дилемму: создавать дело самостоятельно, или привлекать соучредителей в партнеры и образовывать предпринимательскую команду.

Действуя самостоятельно, предприниматель взвешивает на чаше весов собственные возможности привлечения ресурсов для перевода идеи в процесс создания нового блага. В этой ситуации мотивом выбора пути в одиночку может быть достижение полного контроля над результатами принимаемых решений. Важными факторами мотивации становятся власть и координация. Добиться власти и координации в одиночку проще, а при наличии партнеров гораздо сложнее. Каждый из партнеров неизбежно будет бороться за право иметь видение ситуации и пути ее развития.

Соответствуя мотиву полного контроля над результатами принимаемых решений и создавая бизнес самостоятельно, учредитель собственного дела должен отдавать себе полный отчет в том, что:

- опыт, квалификация, стиль работы, деловые связи предпринимателя начинающего свое дело, позволят ему полностью осуществить задуманное;
- наличие рисков частичной реализации задуманного, либо полный провал продвигаемой идеи может оказаться не менее вероятным, чем успех.

Несмотря на риски привлекательность пути бизнес-одиночки очевидна. Но, значительное число предпринимателей предпочитает создавать команду единомышленников, привлекая соучредителей [1 с.137-180; 2 с.61-73; 7 с.584-614]. Поэтому, не случайно, в настоящее время, процессы командообразования в предпринимательском деле, повышение их роли в управлении бизнесом становятся в один ряд с важнейшими функциями современного менеджмента [1; 3; 4; 5]. В связи с этим, интерес для научного исследования представляют процессы образования и развития команд не только в менеджменте, но и в предпринимательстве. Актуальность этого положения подтверждается фактом появления относительно нового научного понятия предпринимательской команды - формы организации бизнеса, ориентированного на быстрый рост и высокую капитализацию [6 с.124].

Отбору потенциальных участников команды (соучредителей нового бизнеса) может способствовать применение критериев:

- формальное образование, профессиональные навыки и умения, полученные из опыта и формирующие соответствующие компетенции;
- социальная активность в информационных и коммуникационных сетях, способствующая формированию социальных сетей в сфере деловых отношений (становление, поддержание и развитие связей с партнерами по бизнесу, поиск инвесторов, получение доступа к ресурсам и т.д.);
- материальные ресурсы для осуществления бизнес-идеи.

Наряду с материальными предпочтениями могут и должны быть учтены психологические потребности инициатора бизнес-идеи:

- индивидуальные предпочтения, на основании которых производится отбор тех видов работ, которые инициатор может выполнить самостоятельно, без привлечения партнеров с последующим распределением ролей, позиций, полномочий, ответственности и т.д.;
- предпочтение работ, выполняемых в коллективе, позволяющих поделиться идеями, разделить тяготы поиска вариантов решения задач и т.д.;
- потребность в принадлежности к группе, где может быть найдена поддержка и одобрение единомышленников, связанных не материальными, а духовными отношениями.

Далеко не всегда психологические потребности могут быть столь же очевидны на момент создания нового бизнеса как потребности в ресурсах материального назначения. Поэтому, чтобы оценить преимущества создания бизнеса в составе команды, необходимо всесторонне оценить материальные и нематериальные факторы и после этого принять решение: пройти путь к осуществлению бизнес-идеи индивидуально или в команде.

Результаты исследований позволяют считать, что предпринимательские команды, цель которых заключается в обеспечении бизнеса ресурсами для достижения более высокого и быстрого успеха, с большой долей вероятности, могут иметь высокие конечные результаты [6, 10]. Источником успеха в таких командах является, на наш взгляд, – объединение личных сетей участников предпринимательской команды в социальные сети, которым присущи новые качества, возникающие на основе более широкой палитры связей и возможностей предпринимателей при интеграции принадлежащих им ресурсов<sup>1</sup>.

Объединение личных сетей в социальные (в пределах целей и задач, стоящих перед командой предпринимателей) может осуществляться двумя способами. Во-первых, посредством достижения высокой степени организации тесно взаимосвязанных

---

<sup>1</sup> Личные сети формируются на основе компетенций, связей и ресурсов отдельных предпринимателей, ведущих свое дело индивидуально. Социальные сети – система интегрированных компетенций, связей и ресурсов, возникающая при командной работе.

индивидов, которые взаимодействуют в сети непосредственно друг с другом. Во-вторых, за счет организации посреднических звеньев связи между двумя индивидами, необходимых для того, чтобы соединить одного случайно выбранного индивида с другим. Эти подходы, с одной стороны, предполагают использование различных методов подбора кандидатов в состав предпринимательской команды; с другой, - классифицировать сети по видам:

а/ Случайная сеть - высокая степень индивидуализации труда каждого члена команды, в котором каждый имеет неограниченный доступ друг к другу, лимитированный только объемом ресурсов, которыми располагает отдельный индивид.

б/ Фрагментированная сеть - высокая степень обусловленности и тесноты связей людей при решении отдельных задач. Поиск новых связей ограничен.

с/ Локальная сеть - объединение индивидов, их связей и ресурсов в группу, локальную по отношению к сети. Связи внутри группы служат в качестве коротких каналов, соединяющих различные локальные группы друг с другом, что потенциально снижает число звеньев связи между двумя случайно выбранными индивидами.

д/ Плоская сеть - возникая, превращается в устойчивую и сильно структурированную систему. Число звеньев связи между индивидами незначительно. Подобные сети включают локальные группы и присущие им связи.

Интеграция локальных сетей в социальную в процессе создания предпринимательской команды может осуществляться в форме:

- рационального отбора участников команды по комплиментарным (взаимодополняющим друг друга) навыкам, опыту работы. Например, компетенции могут определять процесс формирования команды таким образом, чтобы новые фирмы обладали возможностями, необходимыми для управления ростом даже в случае сложных ситуаций.

- социализации межличностных отношений участников команды и необходимости стабильно развивающихся внутригрупповых процессов. Важнейшая роль отводится социальной и эмоциональной поддержке поведения участников команды. Например, позитивные социальные взаимоотношения внутри команды могут создать атмосферу поддержки и поощрения инноваций.

Эти два подхода не являются взаимоисключающими. Команды могут привлекать новых участников по соображениям комплементарности навыков, но исходя из соблюдения межличностной гармонии. Тем не менее в качестве нормативного принципа мы признаем приоритет компетенций по сравнению с позитивным социальным настроением на совместную работу. Считаем, что новых членов команды надо выбирать исходя из наличия знаний и связей. И напротив, есть аргументы в пользу того, что формирование команды лучше объясняют социальные аспекты, особенно учитывающие различные

типы социальных сетей, в которых формируется большинство команд.

Рациональный подход позволяет получить лучшие результаты в среде, где социальные сети характеризуются компетенциями и пониманием того, что требуется для эффективного функционирования фирмы, например, на развивающихся рынках, в условиях жесткой конкуренции и т.д. Предпринимательские команды, в основе которых плоские социальные сети в значительной степени смогут поддерживать эти условия. Это будет актуально для малых по размеру сетей, для малого инновационного бизнеса.

Несмотря на то, что, рациональные начала, согласно принятой нами теории, должны преобладать в организации предпринимательских команд, результаты изучения передовых практик показывают, что при создании команд, призванных организовать новый бизнес, доминируют принципы подбора участников, которые могут быть объединены по различным критериям: полу, национальности, общему прошлому и т.д.

Кроме того, мотивом вовлечения в процесс командообразования может быть знакомство участников ранее существовавших связей (профессиональные, семейные и т.п.). Принцип знакомства предполагает, что люди, которые контактировали друг с другом при определенных обстоятельствах, более склонны к продолжению контакта при других обстоятельствах. При этом, справедливо задать вопрос: как далеко за границы непосредственного круга общения таких людей готовы выйти основатели фирмы при построении предпринимательской команды? Этот вопрос не случайно представляется нам актуальным. Результаты исследований показывают, что люди редко формируют связи с теми, кого встретили случайно. Локальные группы (семьи, друзья, коллеги, соседи и т.д.) нередко оказываются полем для вовлечения в предпринимательскую команду, если нарождающиеся предприниматели следуют принципу межличностных отношений при построении команды.

Незнакомцы, то есть, лица, не связанные родством или не знавшие друг друга до образования команды (компании, фирмы и т.д.), составляют наиболее интересную группу потенциальных участников команды. Теории рационального подхода к созданию предпринимательских команд предполагают, что прагматические мотивы командообразования (комплиментарные навыки или опыт работы) первичны, а межличностные мотивы, - вторичны.

Если компетенции являются критической составляющей успеха команды, то следовало бы ожидать, что предприниматели-инициаторы будут вести активный поиск среди лиц, обладающих необходимой квалификацией, используя существующие связи, для того чтобы выйти за пределы локальных групп. Квалифицированные, но незнакомые люди могли бы быть предпочтительнее, чем менее квалифицированные члены семьи, друзья или коллеги по работе. Незнакомцы, на наш взгляд, важны для осуществления новых возможностей установления связей с другими индивидами и их группами в иных

социальных сетях. Мы полагаем, что команды, составляющие ядро организаций, ориентированных на рост и капитализацию должны предъявлять более высокий спрос на специалистов из числа незнакомцев. По существу, незнакомцы могут привнести в команду новые компетенции и связи. Такие команды могут показать пример высокой стабильности.

Но, такой подход может быть эффективным не всегда. Например, стартапы, это организации, несущие повышенные риски. Именно в силу этого обстоятельства, они, как правило, состоят из команд, основанных на укорененных связях, существующих еще с прошлых контактов внутри локальных групп и известных социальных сетей.

Представляется, что для командообразования на основе компетенций, потребуется длительный период времени для создания соответствующих условий. По всей видимости, необходимы годы или десятилетия. Справедливо предположить, что только организации, имеющие долгосрочные перспективы могут принять участие в этом процессе. Социальный аспект межличностных отношений укоренен в сознании людей и нормах, воздействие которых может быть минимизировано, но не ликвидировано.

Реализации рационального подхода создания команд на основе компетенций, на наш взгляд, могут способствовать профессиональные общественные организации (например, профсоюзы, ассоциации). Именно общественные организации, выражая позицию, независимую от бизнеса и государства, но руководствующиеся стандартами профессиональных навыков, могут:

- представлять интересы индивидов-носителей профессиональных знаний, опыта и навыков;
- стимулировать конкуренцию на рынке труда;
- способствовать ослаблению склонности групп к замкнутости.

Наряду с явными преимуществами команд в предпринимательстве, за которые мы и ратуем в этой статье, необходимо отметить, что идущих по этому пути ожидают не только проблемы доверия и рационального отбора компетенций. Этот путь сопровождается рисками потери полноты контроля над принимаемыми решениями и дополнительными издержками. Привлечение соучредителей должно сопровождаться пониманием, что каждый новый участник, какая бы важная роль не была за ним закреплена, увеличивает издержки координации и невольно может вести к снижению эффективности работы команды в целом. Привлечение новых учредителей повышает риски дублирования функций и конфликтов в команде. На решение о численном составе учредителей может оказать влияние и мотив инициатора бизнеса. Стремление к контролю ведет к минимизации числа учредителей, а стремление к росту капитализации бизнеса к увеличению команды.

### Список литературы

1. Бойет Джозеф, Бойет Джимми «Путеводитель по царству мудрости: лучшие идеи мастеров управления». – 3-е изд. испр. И доп. / Пер. с англ. А.А. Калинина. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2009. – 416 с.
2. Вассерман Н. Главная книга основателя бизнеса: кого брать с собой, как делить прибыль, как распределять роли и другие вопросы, которые надо решить с самого начала / Ноам Вассерман; пре с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – 364 с.
3. Ермак А. «Команда, которую создал я». – М.: Изд-во Альпина Паблишер, 2008. – 480 с.
4. Ленсиони П. «Как решить пять основных проблем команды. Практическое руководство для лидеров, менеджеров и консультантов». – М.: Изд-во Юрайт, Альпина Паблишер, 2010. – 132 с.
5. Линчевский Э. «Управленческое общение. Все так просто, все так сложно. Ситуации, проблемы, рекомендации». – М.: Изд-во Альпина Паблишер, 2008. – 288 с.
6. Олдрич Г. «Новые направления в исследовании предпринимательских команд» / В кн. Современные классики теории предпринимательства. – М.: Изд. дом Высшей школы экономики. 2013. – 526 с.
7. Пригожин А.И. «Методы развития организаций». – М.: МЦФЭР, 2003. – 864 с.
8. Сергеева И.Г., Доронина М.Н. Оценка корпоративного управления в предпринимательских структурах // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». 2013. № 1.
9. Сергеева И.Г., Грачева Е.А. Совершенствование корпоративного законодательства как средство повышения эффективности предпринимательства // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». 2013. № 1.
10. Эксперт URL <http://expert.ru>