

## **ИНТРАПРЕНЕРСТВО КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ АКТИВНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ**

© 2009 А.П. Жабин, Е.А. Кандрашина, Е.П. Трошина\*

**Ключевые слова:** интрапренерство, инновационная активность, управление интрапренерскими подразделениями, интрапренерская организация.

Основа интрапренерства - создание условий для инновационной деятельности, стимулирование и реализация предпринимательских способностей сотрудников с использованием ресурсов и организационно-производственных возможностей предприятия. Интрапренерство представлено как инструмент повышения инновационной активности предприятия, позволяющий обеспечить рост конкурентоспособности, внедрение и эффективное использование современных технологий в организации и управлении предприятием.

Возможность получения прибыли - главного мотива предпринимательской деятельности - определяется конкурентоспособностью товарного предложения. В условиях нарастания скорости изменений во внешней среде, первопричиной чего является научно-технический прогресс, сохранение и укрепление конкурентоспособности товаров возможны только при условии постоянного совершенствования процессов их создания и производства. Практика показывает, что данной цели достигают организации, отличающиеся высокой инновационной активностью. Инновационная активность предприятия - это комплексная характеристика ее инновационной деятельности, включающая в себя: восприимчивость к новациям (свойство потребителя инновационного продукта), основанную на компетенции в вопросах прогресса в данном виде деятельности; степень интенсивности осуществляемых действий по трансформации новации и их своевременность (свойство поставщика инновационного продукта); способность мобилизовать потенциал необходимого количества и качества, в том числе его скрытые стороны; способность обеспечить обоснованность применяемых методов; рациональность технологии инновационного процесса по составу и последовательности операций. Инновационная активность характеризует готовность к обновлению основных элементов инновационной си-

стемы - своих знаний, технологического оснащения, информационно-коммуникационных технологий и условий их эффективного использования (структуры и культуры), а также восприимчивость ко всему новому<sup>1</sup>. Отсюда следует, что для повышения конкурентоспособности современного предприятия управление инновационной активностью становится одним из основных факторов стратегического управления его деятельностью. В связи с этим необходим кардинальный пересмотр используемого в настоящее время инструментария повышения инновационной активности предприятия, позволяющего не только реализовать главную целевую установку функционирования предприятия, но и обеспечить рост конкурентоспособности, внедрение и эффективное использование современных технологий в организации и управлении предприятием.

Повышение инновационной активности обеспечивается управленческими усилиями, прилагаемыми в двух направлениях. Первое - стимулирование возникновения новых идей, что требует мобилизации творческих способностей людей. Второе направление - практическое внедрение новаций, основанное на использовании предпринимательских способностей. Инструментом, объединяющим в себе оба указанных направления, является интрапренерство, или внутрифирменное предпринимательство. Развитие интрапренерства определяется

\* Жабин Александр Петрович, доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой менеджмента, ректор Самарского государственного экономического университета; Кандрашина Елена Александровна, доктор экономических наук, профессор Самарского государственного экономического университета; Трошина Елена Павловна, аспирант Самарского государственного экономического университета. E-mail: nauka@sseu.ru.

интенсификацией инновационного предпринимательства и его осуществлением внутри действующей организации. Интрапренерство заключается в том, что на предприятии, выпускающем определенную продукцию или предлагающем услуги, создаются условия для выдвижения новаторских идей, выделяются ресурсы для их реализации и оказывается всесторонняя помощь для реализации этой идеи и ее практического использования.

Термин *intraprise* (и производный от него *intrapreneuring*) - "интрапренерство" - появился благодаря зарубежному ученому Г. Пинчоту. Американский исследователь обозначил им современную разновидность компании, представляющую собой самоорганизующуюся систему, чьи подразделения и персонал имеют невиданные по сравнению с традиционными корпоративными структурами возможности и свободу действий.

Один из самых модных на сегодня управленческих неологизмов образован от слова *enterprise* "предприятие" ("предпринимательство") и латинского префикса *intra-* - "внутри-". Таким образом, слово "интрапренерство" означает "внутрифирменное предпринимательство", а *intraprise* - "компания, в которой доминируют его принципы".

Интрапренерство - это предпринимательская деятельность, направленная на получение компанией дополнительной прибыли за счет использования ее внутренних ресурсов путем удовлетворения потребностей внешних и внутренних заказчиков, которая осуществляется небольшими группами руководителей и специалистов организации, берущих на себя роль предпринимателей для реализации бизнес-идей или инновационных проектов. Интрапренерские подразделения имеют право как оказывать услуги другим подразделениям в своей организации на хозрасчетной основе, так и самостоятельно выходить со своей продукцией или услугой на рынок вне данной организации.

Интрапренерство направлено на поиск и внедрение новых форм и методов хозяйствования, на создание новых продуктов и услуг, позволяющих, с одной стороны, наилучшим способом удовлетворять потребности потребителей и добиваться более высоких оценок полезности продукции и услуг в глазах покупателя, а с другой - активизировать инновационную деятельность предприятия, находить

более выгодное сочетание используемых производственных ресурсов, сулящих, следовательно, более высокую прибыль.

Управление интрапренерскими подразделениями - это рациональное руководство предпринимательскими подразделениями разных организационных форм и степени самостоятельности, действующими в рамках крупных хозяйствующих субъектов, с целью удовлетворения потребностей предприятия и получения дополнительной прибыли. Преимущества успешного управления подразделениями особенно проявляются в усилении заинтересованности в прибыли, в большей рыночной ориентации, ускорении процесса принятия решений, росте инновационной активности и повышении мобильности, в усилении мотивации. Практика показывает, что введение управления независимыми хозяйственными единицами действительно ведет к большему экономическому росту.

Создание предпринимательских единиц (подразделений) приводит к большей экономической эффективности, чем просто организационная операция, влекущая за собой делегирование полномочий и ответственности. Управление предпринимательскими подразделениями только тогда эффективно, когда появляются подразделения, которым присущи все черты независимого предприятия. Во всех случаях цель создания и управления интрапренерскими подразделениями заключается прежде всего в стимулировании инновационной активности в компании.

Роль интрапренерства определяется его возможностями, а именно: активизацией творческого потенциала сотрудников, повышением эффективности использования ресурсов предприятия, быстрой реакцией на изменения потребностей рынка, немедленной реализацией всевозможных нововведений и созданием основы для дальнейшего развития производства. Среди основных предпосылок, обуславливающих развитие интрапренерства, следует выделить: рост уровня образования и самосознания общества, стремление к самореализации и самостоятельности, повышение инновационной активности предприятий и выделение в организациях самостоятельных структурных единиц с передачей им части предпринимательских рисков, а также успешную конкуренцию со стороны малого бизнеса.

Чем крупнее и статичнее организация, тем в ней меньше возможностей для карьерного роста: перспективы продвижения по службе определяются не способностями и ответственностью менеджеров низшего звена, а освоением вакантных должностей менеджеров более высокого уровня по мере их ухода на пенсию. Соответственно, менеджеры, обладающие качествами предпринимателей, уйдут из такой компании. Интрапренерство является инструментом, позволяющим организации достигать своих целей на основе использования предпринимательских способностей своих сотрудников. В основе интрапренерства лежит новаторская, инициативная деятельность человека, мобилизующего все свои силы, целеустремленно использующего все возможности для достижения поставленной цели и несущего полную ответственность за свои действия. Чтобы внутрифирменное предпринимательство имело успех, необходимо всем участникам системы придерживаться единых принципов. Главные принципы построения интрапренерской организации представлены на рис. 1. Чтобы создать интрапренерскую организацию, необходимо переместить принцип свободного предпринимательства внутрь самой организации<sup>2</sup>.

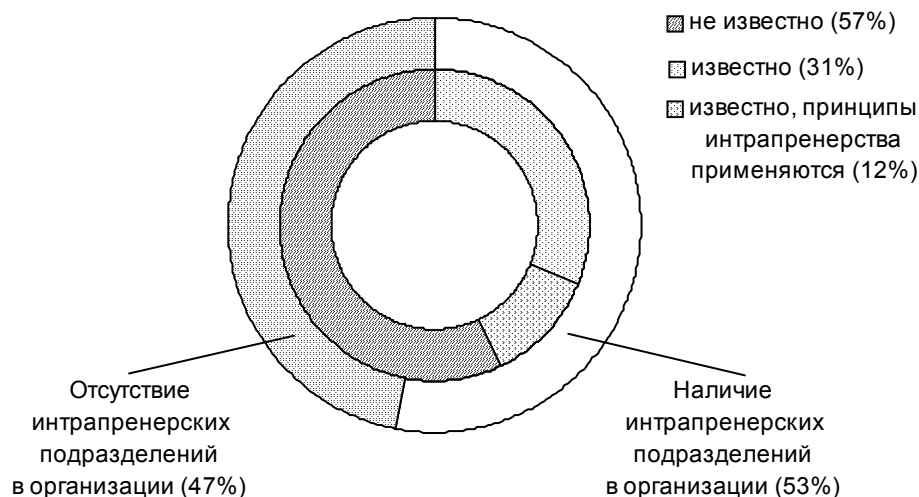
Ярким примером интрапренерской организации, имеющей богатый опыт управления инновационной деятельностью, является компания 3М (3M Company) - динамично развивающаяся многопрофильная международная корпорация с вековой историей и многолетними традициями. Большие успехи компании - результат непрерывной череды технологических прорывов, в которых огромную роль сыграли сотрудники интрапренерских подразделений: ученые и инженеры 3М создали десятки запатентованных технологий. В будущем руководство компании видит себя быстрорастущей организацией с дальнейшим укреплением ее позиций на российском рынке за счет предложения клиенту инновационных решений<sup>3</sup>. Данная компания более 30 лет следует стратегии повышения прибыльности и увеличения своих размеров посредством создания новых видов бизнеса через систему внутрифирменного предпринимательства.

По определению 3М, новый бизнес - это бизнес, который еще не достиг критической массы на рынке. В соответствии с данным определением задачи отдела по развитию нового бизнеса состоят в следующем:

- ◆ выявление возможностей для организации нового дела;



*Рис. 1. Принципы построения интрапренерской организации*



**Рис. 2. Известность понятия “интрапренерство” среди руководителей интрапренерских компаний**

- ◆ выхаживание нового бизнеса;
- ◆ поддержка нового бизнеса на различных этапах его становления.

Типичная ситуация возникновения интрапренерства: в одном из подразделений компании изобретен перспективный продукт, производство которого лежит в стороне от интересов организации. Изобретатель уверен, что новый продукт найдет применение на рынке, но сам не имеет средств для его производства. Руководство предприятия принимает решение о создании малой компании с долевым участием изобретателя, который, как правило, становится ее руководителем и организует производство своего продукта. Когда бизнес встает на ноги, он входит как составная часть в соответствующее структурное подразделение корпорации или выделяется в качестве новой самостоятельной линии продукции.

Структурно ЗМ опирается на линии продукции, каждая из которых имеет собственный отдел разработки новой продукции. В такой структуре нет ничего нового. Ею решаются следующие задачи:

- ◆ оказание помощи своему линейному подразделению в разработке новой для него продукции;
- ◆ модернизация старой продукции;
- ◆ изменение технологического процесса.

Новое заключается в том, что добавлена еще одна задача - создание нового бизнеса, т.е. новых предприятий без каких-либо ограничений по видам продукции или предмету деятельности. Отдел имеет все права на разработку любой продукции, в том числе та-

кой, которая конкурирует с продукцией другого подразделения.

Еще одним важным фактором, благоприятствующим поддержке нового рискованного бизнеса, являются многочисленные источники финансирования, существующие внутри компании. Даже если кто-то обратился к своему начальнику с предложением реализовать свою идею и, несмотря на все старания, получил от него отказ, то такой сотрудник волен искать поддержку в любом отделе компании и имеет шансы найти такую поддержку.

В России разные варианты интрапренерства начали применяться с самого начала внедрения рыночных отношений, причем сразу не только в крупных, но и в средних компаниях (ОАО “Находкинский судоремонтный завод”, ООО “РН-сервис”, ЗАО “ТАРКЕТТ”, ЗАО ФНПЦ концерн “Энергия”, ОАО “МБП Сыктывкарский лесопромышленный комплекс” и др.). При этом большинство руководителей интрапренерских компаний применяют принципы интрапренерства в своих организациях на интуитивной основе (рис. 2).

В процессе развития интрапренерства в организации следует учитывать две основные категории факторов, способствующих распространению на российских предприятиях принципов интрапренерства: факторы, связанные с существующими на данном предприятии условиями или особенностями руководства, и факторы мотивации руководителей и сотрудников (см. таблицу).

Первая категория факторов облегчает развитие внутрифирменного предпринима-

**Факторы, способствующие развитию интрапренерства на предприятии**

<b>Категория</b>	<b>Состав категории</b>
Факторы, связанные с особенностями организации или со стилем управления	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Простота организационной структуры</li> <li>2. Простота в выделении интрапренеров из общего числа служащих</li> <li>3. Способность руководителя доверять своим подчиненным и делегировать им свои полномочия</li> <li>4. Право служащих на ошибку</li> </ol>
Факторы, связанные с мотивацией: а) руководителей предприятия и менеджеров	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Факторы, связанные с требованиями и ограничениями внешней среды предприятия</li> <li>2. Факторы, связанные с восприятием сотрудника как интрапренера и его способностью к интрапренерству</li> <li>3. Факторы, связанные с целью роста и развития фирмы</li> <li>4. Факторы, связанные с производственными или управленческими проблемами</li> </ol>
б) интрапренеров	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Факторы, связанные с индивидуальностью интрапренера</li> <li>2. Факторы, связанные с вознаграждением интрапренерской деятельности</li> <li>3. Факторы, связанные с накопленным опытом и целями карьерного роста</li> </ol>

тельства, в то время как вторая побуждает руководство и менеджеров компаний поддерживать и стимулировать развитие интрапренерства. Как показало исследование деятельности российских интрапренерских компаний<sup>4</sup>, последняя категория во всех организациях развита недостаточно.

Первая группа факторов напрямую связана с организационной структурой фирмы. Простота организационной структуры дает возможность активного обмена идеями и личного общения между управляющими и служащими. Поэтому интрапренерам легче продвигать свои идеи без необходимости прохождения через множество ступеней иерархической системы. Вторым фактором является в значительной степени следствием и заключается в легкости, с которой потенциальные интрапренеры могут достичь признания. Развитию процесса помогают простота организационной структуры и, следовательно, более низкий уровень формальности. Два других фактора воздействия непосредственно связаны со стилем руководства компании.

Факторы, связанные с мотивацией руководителей, объединены в 4 основные группы и расположены с учетом их важности с точки зрения обеспечения интересов собственников компаний. Первая группа содержит факторы мотивации, касаемые, например, желания освоить новые сегменты рынка, подчеркнуть существующее конкурентное преимущество или развить новые. Последнее полностью зависит от желания руководителя противостоять внешней среде фирмы и конкурентной среде, в которой она функционирует. Вторая группа объединяет факторы мотивации, связанные с

восприятием служащего как человека, обладающего всеми характеристиками, необходимыми для интрапренерства, и способного создавать новшества в рамках действующей организации. В большинстве случаев руководители более мотивированы поощрить интрапренерство, если они считают, что в их компании есть люди, способные сыграть активную роль в интрапренерстве. Третья группа включает в себя факторы, связанные с целями роста фирмы. Четвертая группа объединяет факторы мотивации, связанные с управлением, производством или маркетинговыми проблемами предприятия, с которыми сталкивается руководство (например, его желание упростить сложные операции, избежать определенных организационных проблем, повысить общую гибкость предприятия, улучшить качество продукции, сократить бремя налогов фирмы и т.д.).

Личная мотивация непосредственно интрапренера в наибольшей степени зависит от индивидуальных характеристик и сложившейся жизненной ситуации человека и включает в себя факторы, связанные с темпераментом личности, накопленным опытом и целью построения карьеры, а также с существующими или будущими наградами интрапренера, которые представляют для него определенную ценность.

При создании интрапренерской организации следует обращать внимание на так называемые категории "интрапренерских трудностей", среди которых наиболее важными являются недостаточно устойчивая политика менеджеров в области инноваций, неосведомленность работников о возможной поддержке интрапренерских идей руководством, а также от-



сутствие вознаграждения интрапренеров и их команд. Среди организационных барьеров следует указать на наличие в организации жесткой централизации принятия управленческих решений и высокого уровня формальности интрапренерского процесса; отсутствие специального бюджета и доступа к ресурсам, необходимым для осуществления творческих и инновационных планов; отсутствие практического инструмента оценки результатов интрапренерства, возможностей их анализа и прогнозирования; отсутствие необходимых знаний у сотрудников и руководства в области интрапренерства, а также либо сложность процесса предоставления и реализации интрапренерского предложения (в результате инструкции по предоставлению и реализации интрапренерской идеи не выполняются), либо полное отсутствие данной процедуры на предприятии.

Так как инновационная активность есть суть внутреннего состояния предприятия, которым можно управлять, целенаправленно используя возможности организации, а конкурентоспособность предприятия, напротив, является отражением внешней среды, то интрапренерство будет положительно сказываться на росте и прибыльности тех организаций, где разработана своя интрапренерская модель предпринимательства с учетом ее внутренних и внешних характеристик, где создаются необходимые условия экономиче-

ского и организационного характера и осуществляется поддержка предпринимательской среды в организации. Тогда, благодаря интрапренерству, можно будет более эффективно использовать творческий потенциал сотрудников, чтобы увеличить скорость реализации необходимых нововведений в корпоративной структуре. Предприятие, располагая определенным ресурсным потенциалом (или возможностью его привлечения), заинтересовано в широком использовании инноваций, так как результат внедрения новшеств обеспечивает получение дополнительного эффекта для корпоративной структуры во всей совокупности его составляющих.

---

<sup>1</sup> Баранчеев В.П. Измерение инновационной активности компании как ее конкурентной силы // Менеджмент сегодня. 2005. № 4 (28). С. 17-21.

<sup>2</sup> Иклан А. Intra Enterprise [Электронный ресурс] // Менеджмент и Менеджер. 2002. № 2. Режим доступа: [http://www.m21.com.ua/index.php?d\\_id=62&id=17](http://www.m21.com.ua/index.php?d_id=62&id=17).

<sup>3</sup> Клычкова А. ЗМ - корпорация с вековой историей // Канцелярия. 2008. № 33. С. 20-22.

<sup>4</sup> Трошина Е.П. Интрапренерство: анализ ситуации в России и возможности развития на отечественных предприятиях // Развитие инновационного потенциала отечественных предприятий и формирование направлений его стратегического развития: Сб. ст. 6-й Всерос. науч.-практ. конф., г. Пенза, декабрь 2008 г. Пенза, 2008. С. 147-150.

*Поступила в редакцию 12.05.2009 г.*