

М.Ф. Власова, соискатель  
Уральский государственный технический  
университет-УПИ, г. Екатеринбург

## МЕХАНИЗМ РЕАЛИЗАЦИИ ВНУТРИФИРМЕННОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА (ИНТРАПРЕНЕРСТВА) НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ

Статья посвящена изучению проблем внедрения интрапренерства на строительных предприятиях как средства активизации внутренних резервов, более полного использования ресурсов. Предложены методики формирования системы интрапренерства на предприятии и создания отдельных интрапренерских единиц. Разработан подход к согласованному планированию деятельности базового предприятия и предпринимательских подразделений.

Условия рыночной трансформации экономики страны объективно требуют ускоренного формирования и внедрения принципиально новых методов и форм управления предпринимательской деятельностью в строительной отрасли и, в первую очередь, на внутрифирменном уровне.

По мнению Г.Л. Багиева<sup>1</sup>, особенности развития рыночной экономики вызывают необходимость применения интрапренерства (внутрифирменного предпринимательства), представляющего собой инициативную, новаторскую деятельность по производству и реализации продукции, товаров и услуг на основе интеграции предпринимательских возможностей предприятия и личности предпринимателя. Появление интрапренерства связано прежде всего с переходом многих крупных производственных структур на предпринимательскую форму организации производства. На наш взгляд, разработка механизма реализации интрапренерства в строительных организациях представляет

<sup>1</sup> Багиев Г.Л., Асаул А.Н. Организация предпринимательской деятельности. СПб.: СПбГУЭФ, 2001.

собой проработку проблем по трем основным направлениям:

- *во-первых*, разработка методики формирования системы интрапренерства на предприятии;
- *во-вторых*, разработка механизма создания интрапренерских единиц;
- *в-третьих*, разработка механизма согласованного планирования деятельности базового строительного предприятия и его интрапренерских единиц.

*Методика формирования системы интрапренерства* включает в себя анализ интрапренерского потенциала предприятия, формирование экономических, организационных, правовых основ взаимодействия базового предприятия и интрапренерских единиц.

Совокупность предпосылок и условий становления интрапренерства на предприятии образует его интрапренерский потенциал. Рассмотрим его основные элементы:

Ресурсные предпосылки и условия связаны с основными видами ресурсов, используемых в производстве: трудо-

вых, финансовых, информационных, материальных, основных фондов. К предпосылкам относится наличие качественных ресурсов каждого из перечисленных видов, способных обеспечить выпуск конкурентоспособной продукции (оказание услуг). Условия создаются наличием резервов по ресурсам либо возможностью их привлечения со стороны.

Организационные предпосылки предполагают организационную гибкость, способность адаптации организационной структуры к внутрифирменному предпринимательству с условием, что организационно-правовая форма допускает наличие интрапренерства.

3. Методическими предпосылками являются: готовые методические наработки, которые можно сразу использовать при возникновении интрапренерской идеи для создания интрапренерской единицы; наличие пакетов договорных документов, регламентирующих отношения между базовым предприятием и интрапренерскими подразделениями. Условия обеспечиваются способностью специалистов предприятия решать методические вопросы, возникающие в процессе создания и функционирования интрапренерских единиц.

4. К социально-психологическим предпосылкам относится социально-психологический климат на предприятии, способствующий предпринимательству. Условие: уверенность интрапренера в том, что ему будет обеспечена всесторонняя поддержка базового предприятия при разработке и реализации любой эффективной предпринимательской идеи.

5. Экономические предпосылки состоят в наличии резервов по основным ресурсам либо возможностей их привлечения. Условия создаются возможностью экономической автономии интрапренерских единиц.

Схема анализа интрапренерского потенциала предприятия представлена на рис. 1.

Экономические основы взаимоотношений базового предприятия и интрапренерских единиц определяются тем, в какой форме наделяется ресурсами предпринимательская единица. Возможны следующие варианты:

- автономная предпринимательская структура со своими ресурсами;
- совместное использование общих ресурсов базового предприятия им самим и интрапренерской единицей;
- продажа рабочей силы с ноу-хау сторонним организациям.

Автономная предпринимательская структура наделяется ресурсами, которые будут находиться только в ее пользовании. Ресурсы могут предоставляться в безвозмездное пользование или в аренду. Возможно приобретение части ресурсов самой предпринимательской единицей.

Совместное использование общих ресурсов базового предприятия им самим и интрапренерской единицей осуществляется на определенных условиях в режиме разделения времени. Регламент работы, порядок обслуживания и поддержки ресурса в нормальном состоянии определяется договором.

При продаже рабочей силы предпринимательская единица не получает фиксированных ресурсов в постоянное пользование. Здесь речь может идти, например, о продаже предпринимательской структурой подрядных групп с определенными ноу-хау сторонним организациям. При этом ни оборудование, ни инструмент, ни состав групп не фиксируются. Фактически постоянным элементом такой предпринимательской структуры является только сам интрапренер.

Автономное надделение ресурсами возможно прежде всего в части основных

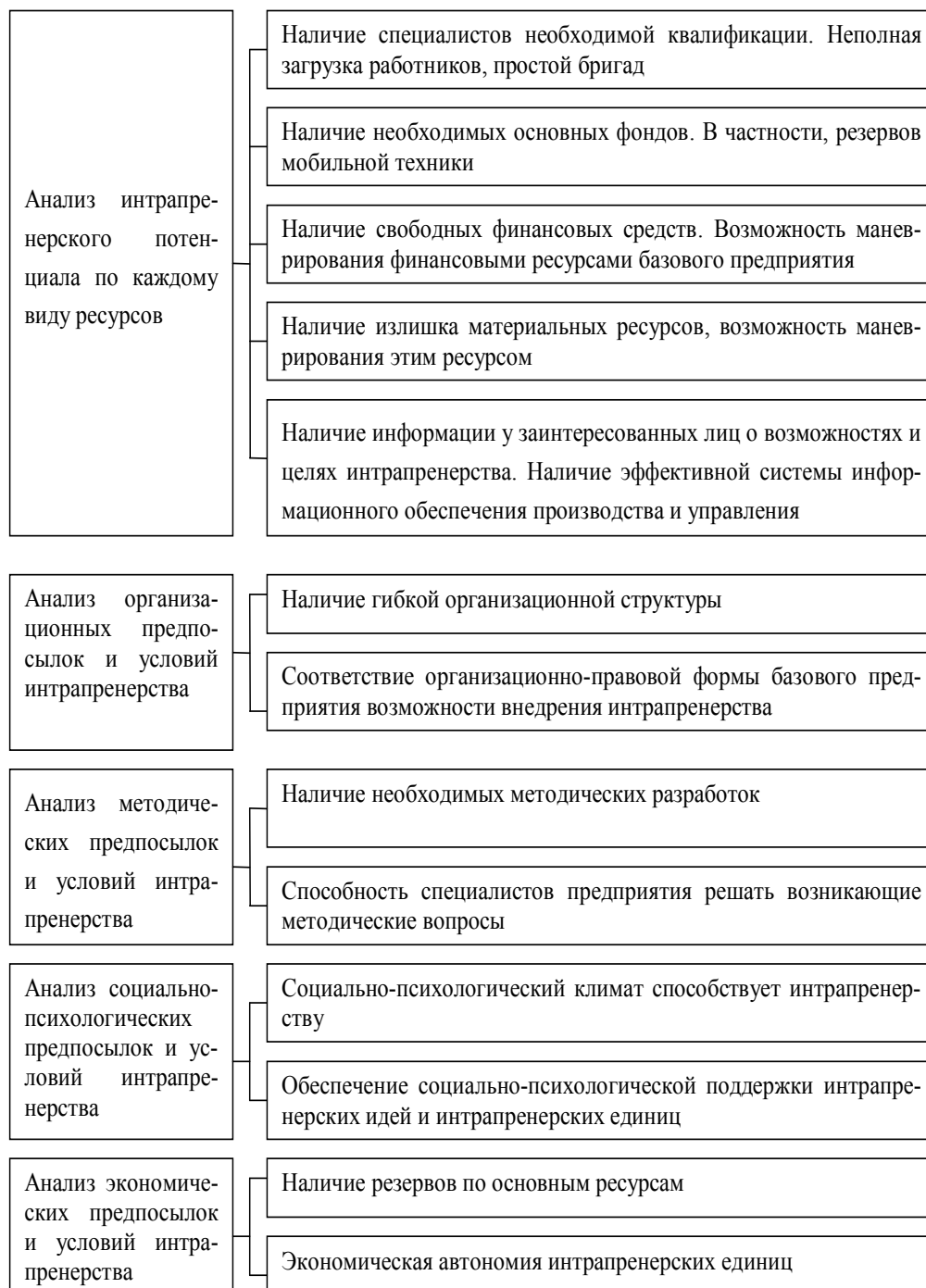


Рис.1. Схема анализа интрапренерского потенциала предприятия

производственных фондов. В течение срока, определенного договором, фонды будут находиться в хозяйственном ведении только конкретной интрапренерской единицы. Трудовые ресурсы также могут быть закреплены за предпринимательской единицей на постоянной основе. Оба вида ресурсов допускают и смешанную форму наделения: часть фондов может находиться в ведении только предпринимательской структуры, часть – в совместном пользовании. Аналогично часть персонала предпринимательской единицы (прежде всего рабочие) могут иметь здесь постоянное место работы, часть персонала – совмещать деятельность в предпринимательской единице с работой на базовом предприятии (специалисты, служащие, руководители). При автономном функционировании предпринимательской единицы возможно ее наделение финансовыми ресурсами – оборотными средствами, распоряжаться которыми будет данная единица.

Обеспечение предпринимательской структуры материальными ресурсами может строиться по различным схемам:

- самостоятельное приобретение ресурсов интрапренерской единицей;
- приобретение ресурсов базовым предприятием по заявкам предпринимательской структуры;
- использование предпринимательской структурой излишков материальных ресурсов базового предприятия.

При любых вариантах ресурсных взаимоотношений само существование интрапренерской единицы внутри базового предприятия определяет неизбежность использования каких-либо ресурсов предприятия, потребления услуг и продукции других его служб и подразделений: энергия, коммунальные бухгалтерские, информационные,

инженерно-технические, социальные услуги и т. п.

Поэтому одним из важнейших аспектов рассматриваемых экономических взаимоотношений является установление справедливых, экономически оправданных цен на ресурсы, услуги и продукцию базового предприятия, потребляемую интрапренерской единицей, либо выработка иного способа (без установления цен) расчетов за потребляемые ресурсы, услуги, продукцию. Это может быть фиксированная сумма отчислений из доходов предпринимательской единицы, в том числе в виде арендной платы или определенная доля доходов. Экономически второй подход может быть обоснован тем, что при росте объемов работ, выполняемых предпринимательской единицей, растут и объемы сопутствующих услуг, работ базового предприятия, связанных с обеспечением деятельности интрапренерской единицы.

Выработка системы распределения доходов предпринимательской единицы – проблема, не имеющая однозначного решения. В основе этого решения должен лежать принцип обеспечения достаточно высокого уровня мотивации, с одной стороны, интрапренера и коллектива интрапренерской единицы к ее эффективному функционированию и развитию, с другой стороны, базового предприятия (его собственников, работников, связанных с деятельностью предпринимательской единицы) к поддержке существования и развития данной единицы. Если базовое предприятие не будет получать ощутимой экономической выгоды от существования предпринимательской единицы, исчезнут стимулы к ее поддержке, и такое подразделение не будет жизнеспособным. Другая крайность, когда экономические стимулы к работе исчезают у самой предпринимательской единицы за счет чрезмерно

большой доли доходов, изымаемых в пользу базового предприятия.

Требует проработки вопрос о порядке исчисления и уплаты налогов, связанных с деятельностью предпринимательской единицы. Не являясь юридическим лицом, данная единица не является плательщиком налогов, но в результате ее деятельности у базового предприятия возникнут дополнительные налоговые обязательства, и соответственно они должны покрываться за счет средств, зарабатываемых предпринимательской единицей.

В случае если предпринимательская единица оказывает услуги или производит продукцию на внутреннее потребление в рамках базового предприятия, одной из ключевых проблем экономических взаимоотношений становится обоснование цен на эти услуги или продукцию, обеспечивающих баланс экономических интересов базового предприятия и интрапренерской единицы.

При неавтономном функционировании интрапренерской единицы, когда никакие ресурсы (возможно за исключением лишь рабочей силы) не являются стабильно закрепленными за ней, не формируется отдельный доход данной единицы, основу экономических взаимоотношений ее и базового предприятия образует система оплаты труда интрапренера и коллектива интрапренерской единицы.

В общем виде формирование экономических основ взаимоотношений базового предприятия и интрапренерской единицы представлено на рис. 2.

*Формирование организационных основ интрапренерства* необходимо начинать с совершенствования или перестройки организационной структуры базового предприятия. Так как основными целями интрапренерской деятельности являются ускоренное внедрение инноваций, усиление кон-

курентных преимуществ предприятия, организация должна иметь возможность быстро реагировать на изменения окружающей среды и внедрять новые технологии. Современный менеджмент располагает достаточным набором типовых организационных структур и некоторые из них можно с успехом адаптировать к интрапренерской деятельности. На наш взгляд, для интрапренерской деятельности строительных предприятий наиболее подходящими являются сильная матричная и проектно-целевая структуры.

Для того чтобы предпринимательские идеи быстро подхватывались и реализовывались, в рамках базового предприятия должно быть создано специальное подразделение – интрапренерский (предпринимательский) центр, который бы организовывал и координировал деятельность этих единиц. Методическую и практическую подготовку специалистов служб и подразделений базового предприятия, услугами которых будут пользоваться интрапренерские единицы, также должен взять на себя предпринимательский центр.

На наш взгляд, при оформлении внутридоговорных отношений между базовым предприятием и интрапренерской единицей вполне допустимо использование типовых форм хозяйственных договоров. Поскольку при интрапренерской деятельности хозяйствующими субъектами выступают подразделения юридического лица, по таким внутренним договорам не будет наступать гражданско-правовая ответственность сторон. Поскольку заимствуются лишь форма договоров, вопрос ответственности за неисполнение или ненадлежащее исполнение обязательств относится к локальному нормотворчеству.

Методика формирования системы интрапренерства на строительных предприятиях представлена на рис. 3.

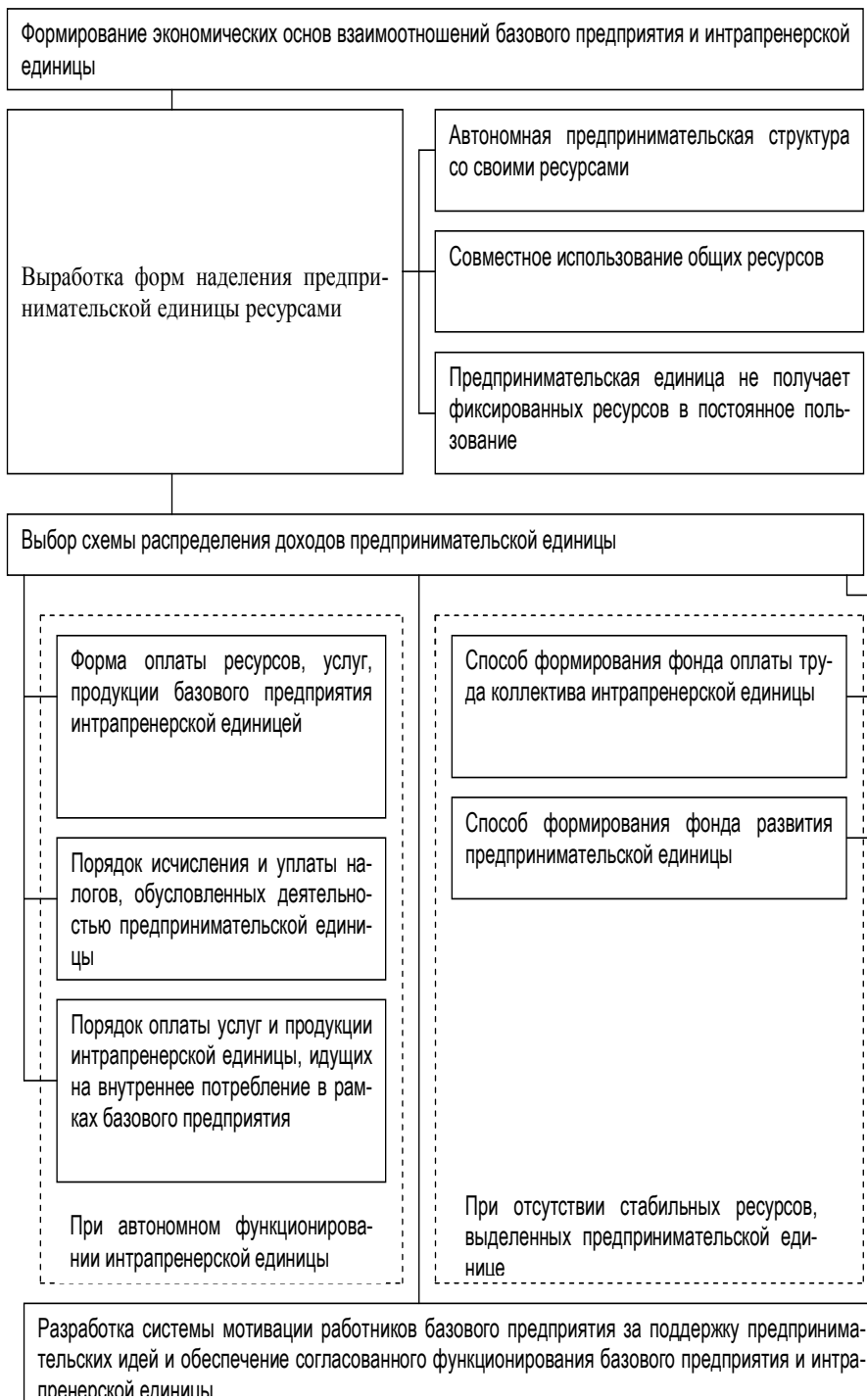


Рис. 2. Формирование экономических основ взаимоотношений базового предприятия и интрапренерских единиц



Рис.3. Методика формирования системы интрапренерства на строительных предприятиях

Механизм создания интрапренерских единиц на строительных предприятиях представляет собой последовательность следующих основных этапов.

1. Зарождение интрапренерской идеи.
2. Первичная экспертная оценка идеи.
3. Анализ возможностей реализации интрапренерской идеи.
4. Предварительные предпринимательские расчеты.
5. Разработка детального бизнес-плана, если предварительные расчеты подтверждают экономическую целесообразность предлагаемой к разработке идеи и организационного плана создания предпринимательской структуры.
6. Создание интрапренерской единицы.
7. Мониторинг деятельности интрапренерской единицы предпринимательским центром или высшим руководством.

Когда на предприятии созданы условия для эффективной интрапренерской деятельности, сама внутренняя среда организации поощряет поиск новых нестандартных решений во всех сферах его деятельности.

*Интрапренерская идея* – это выявленный возможный интерес внутрифирменного предпринимателя, имеющий видимые очертания какой-либо конкретной экономической формы. Выявление такого интереса может осуществляться посредством совмещения возможностей интрапренера с внутренними потребностями базового предприятия и (или) потребностями внешнего рынка. Любая идея, безусловно, должна пройти первичную экспертную оценку. Эта задача должна быть возложена на предпринимательский центр, который совместно с интрапренером проводит

анализ экономической целесообразности рационализаторских предложений и предпринимательских идей исходя из потребностей базового предприятия и (или) внешнего рынка и ресурсных возможностей базового предприятия. Поскольку внутрифирменное предпринимательство осуществляется на ресурсной основе базового предприятия, то интрапренерская деятельность должна быть ориентирована, в первую очередь, на эффективное использование внутрипроизводственных и внепроизводственных резервов компании.

Именно они должны рассматриваться в качестве материальной основы для предпринимательской деятельности строительной организации. Методика анализа резервов предприятия по основным видам ресурсов включает этапы:

- 1) составление исходной ресурсной ведомости;
- 2) оценка и выявление резервов использования кадрового потенциала;
- 3) оценка и выявление резервов использования основных фондов;
- 4) оценка качества управления и выявление резервов по материальным запасам;
- 5) оценка финансовых ресурсов, выявление резервов финансовых ресурсов;
- 6) составление итоговой ведомости интрапренерских ресурсов.

Имея информацию о резервах компании, интрапренер соотносит возможности базового предприятия со своей идеей. Если ресурсы базового предприятия достаточны, для начала интрапренерской деятельности, проводится маркетинговый анализ. Хотя выше отмечалось, что если ресурсов недостаточно, возможно их приобретение специально для интрапренерской деятельности.

Маркетинговая концепция интрапренерства должна базироваться на следую-



щем основном принципе: резервы предприятия должны быть переориентированы на удовлетворение потенциального платежеспособного спроса. Маркетинговый анализ интрапренера должен включать анализ внутрифирменного рынка и анализ внешних рынков в зависимости от направленности предпринимательской деятельности. Задачами маркетингового исследования являются:

- обоснование перспективных (с позиции применимости ресурсов) направлений предпринимательской деятельности на данном предприятии;
- формирование пакета предпринимательских идей, обеспечиваемых ресурсами предприятия (соответствующих приоритетных направлений);
- обоснование приоритетных предпринимательских идей на основе анализа потенциального спроса на потенциальные продукты предпринимательства;
- поиск наилучшего направления использования ресурсов с позиции удовлетворения существующего и потенциального спроса на внешних рынках.

На наш взгляд, даже если предпринимательская идея прошла первичную экспертную оценку, для ее реализации имеются достаточные ресурсы, спрос на будущие товары, услуги, все-таки нецелесообразно сразу разрабатывать детальный бизнес-план. На данном этапе необходимо провести предварительные предпринимательские расчеты, занимающие гораздо меньше времени и не требующие привлечения большого количества специалистов, но позволяющие отсеять непригодные с точки зрения экономической эффективности интрапренерские идеи. Логика предварительных предпринимательских расчетов сводится к формированию «черново-

го» финансового результата при допущении, что идея будет реализована. Если в результате расчетов получены экономические результаты, устраивающие интрапренера, разрабатывается детальный бизнес-план, и одновременно – организационный план создания интрапренерской единицы.

Организационный план создания предпринимательской структуры должен включать в себя:

- определение целей и задач деятельности интрапренерской единицы;
- создание положения о структурном интрапренерском подразделении;
- разработка штатного расписания и должностных инструкций;
- распределение ответственности и полномочий в соответствии с организационной структурой интрапренерской единицы и должностными инструкциями.

Бизнес-план разрабатывается интрапренером, предпринимательским центром с привлечением профильных специалистов базового предприятия. Организация интрапренерской единицы состоит из следующих этапов:

1. Наделение ресурсами предпринимательской единицы, как правило, осуществляется на основе договора аренды.
2. Формирование команды интрапренерской единицы.
3. Оформление договорных отношений. Как было отмечено выше, целесообразно заимствовать формы типовых договоров. Какой именно будет договорной пакет, зависит от вида интрапренерской деятельности.

Предпринимательский центр должен осуществлять постоянный мониторинг деятельности предпринимательских единиц с целью ликвидации неэффективно работающих интрапренерских единиц и

с позиции экономической безопасности базового предприятия. Механизм создания интрапренерских единиц представлен на рис. 4.

Эффективное функционирование системы интрапренерства на строительных предприятиях возможно только при условии выстраивания действенной системы планирования, предполагающей четкое согласование производственных планов базового предприятия и каждой интрапренерской единицы, а также планов отдельных интрапренерских подразделений между собой.

Методическая сложность создания такой системы планирования состоит в том, что, с одной стороны, каждая интрапренерская единица должна иметь оперативную и экономическую самостоятельность и соответственно сама планировать объемы, сроки, очередность своих работ. С другой стороны, функционирование предпринимательских единиц внутри базового предприятия оправдано только в случае, если их деятельность не только не снижает, а напротив, способствует повышению эффективности работы



Рис. 4. Механизм создания интрапренерской единицы

предприятия. Это возможно лишь при согласовании, определенной синхронизации принимаемых всеми сторонами плановых решений.

При этом необходима система не административного, а чисто экономического принуждения (стимулирования) интрапренерских единиц к выработке плановых решений, максимально соответствующих интересам компании в целом.

Возникает потребность в построении двухуровневой системы планирования. При этом верхний уровень – это уровень базового предприятия. На этом уровне должны приниматься решения по планированию его деятельности и распределению общих ресурсов, потребляемых интрапренерскими единицами. Данный уровень планирования и управления не должен непосредственно вмешиваться в выработку и содержание плановых решений интрапренерских единиц, но должен создать для них стимулы, подталкивающие к принятию решений, выгодных всей системе. Нижний же уровень – это уровень отдельных интрапренерских единиц. Здесь вырабатываются решения по планированию собственной производственной деятельности каждой единицы и в ее локальных экономических интересах.

Грамотное формирование внутренней экономической среды базового предприятия должно ориентировать локальные интересы в направлении общих интересов предприятия. Для этого предлагается использовать схему организации планирования в двухуровневой системе, основанную на методе декомпозиции Данцига-Вульфа<sup>2</sup>.

Модель оптимального планирования в двухуровневой системе имеет блочную структуру. Отдельные блоки формируются из ограничений по объектам, которые организационно или территориально

обособлены. В нашем случае в роли таких объектов выступают интрапренерские единицы. Объединяющими (связующими) ограничениями являются ограничения, общие для всех блоков рассматриваемой системы, внешние по отношению к отдельным объектам. В качестве таких ограничений могут выступать ограничения по общим ресурсам (материальным, фондовым, природным, энергетическим, трудовым, финансовым), продуктам, лимитам и т. д.

В блочных моделях процесс оптимизации решений представляет собой интеграционный процесс последовательного решения частных задач и связующей общей задачи до полной увязки оптимальных решений блоков с позиций общего оптимума.

Модель оптимального планирования в двухуровневой системе управления записывается в общем виде следующим образом:

$$\begin{aligned} P_1 X_1 + \dots + P_k X_k &\rightarrow \max \\ A_1 X_1 &\leq E_1 \dots \\ A_k X_k &\leq E_k \\ B_1 X_1 + \dots + B_k X_k &\leq D \\ X_k &\geq 0, k = 1, 2, \dots, K, \end{aligned} \quad (2)$$

где  $k$  – индекс объекта,  $k = 1, 2, \dots, K$ ;

$X_k$  – вектор объемов выпуска продукции объектом  $k$ , размерность которого определяется количеством видов продукции, выпускаемых данным объектом ( $n_k$ );

$E_k$  – вектор лимитов предельных объемов потребления локальных ресурсов, потребляемых только объектом  $k$  размерности  $m_k$ ;

$D$  – вектор лимитов общих для всех объектов ресурсов размерности  $m$ ;

$P_k$  – вектор прибыли с единичных объемов выпуска продукции объектом  $k$  размерности  $n_k$ , совпадающий с количеством видов выпускаемой продукции;

$A_k$  – матрица коэффициентов (норм) затрат локальных ресурсов на выпуск

<sup>2</sup> Математические методы в планировании отраслей и предприятий / Под ред. И.Г. Попова. М.: Экономика, 1997.

продукции на объекте  $k$  размерности  $m_k * n_k$ ;

$B_k$  – матрица коэффициентов (норм) затрат общих ресурсов на выпуск продукции на объекте  $k$  размерности  $m * n_k$ .

Ограничение вида  $A_k X_k \leq E_k$  отражает производственные связи, обусловленные использованием локальных ресурсов  $k$ -го объекта.

Выражение  $B_k X_k$  отражает уровень использования общих ресурсов, распределяемых центром (плановой службой базового предприятия).

Если бы оптимальное распределение общих ресурсов по объектам было известно центру заранее, то задача (1) разложилась бы на  $K$  локальных задач вида:

$$\begin{aligned} P_k X_k &\rightarrow \max \\ A_k X_k &\leq E_k \\ B_k X_k &\leq D_k \\ X_k &\geq 0, \end{aligned} \quad (2)$$

где  $D_k$  – вектор выделенных центром объекту  $k$  общих ресурсов (должно выполняться неравенство:  $\sum_k D_k \leq D$ ).

Но плановая служба не располагает полной и объективной информацией о внутренних резервах объектов, об эффективности использования ими общих ресурсов, следовательно, у нее нет надежного инструмента для оптимального распределения ресурсов между объектами. Кроме того, такой подход к планированию не способствует раскрытию внутренних резервов объектов, не стимулирует их инициативу. Для создания эффективной системы управления необходим обмен информацией между центром и объектами в итеративном режиме.

Задачу (1) необходимо расчленивать так, чтобы в решении общей задачи участвовали как плановая служба, так и все объекты. Метод декомпозиции (расчленения) Данцига-Вульфа включает ряд этапов.

1. Локальные объекты представляют в центр обобщенное описание своих производственных возможностей.

2. Центр решает упрощенную задачу оптимального планирования системы в целом в пределах ее возможностей с учетом взаимных связей и ограничений. При этом максимальные объемы выпуска продукции каждым объектом принимаются на уровне заявленных ими. Основное ограничение задачи – по общим ресурсам:

$$\begin{aligned} \sum_k P_k X_k &\rightarrow \max, \\ B_1 X_1 + \dots + B_k X_k &\leq D, X_k \geq 0, k = 1, \dots, K. \end{aligned}$$

3. Локальным объектам передаются двойственные оценки общих ресурсов, обусловленные полученным оптимальным планом в качестве цен за общие ресурсы (вектор  $Y$  размерности  $m$ ).

4. Локальные объекты с учетом полученных цен общих ресурсов решают задачи по максимизации своей прибыли вида.

$$P_k X_k - Y B_k X_k \rightarrow \max, A_k X_k \leq E_k, X_k \geq 0.$$

При этом происходит пересмотр возможностей объектов в пользу вариантов с большим расходом общих ресурсов, наиболее эффективно применяемых на данном объекте, и отказом от использования «дорогих» (в терминах двойственных оценок) ресурсов, не приносящих большой отдачи. Именно на этом этапе происходит поиск внутренних резервов объектов.

5. Центр с учетом уточненных возможностей объектов решает общую упрощенную задачу оптимизации и передает объектам уточненные двойственные оценки.

Практическая реализация рассмотренной схемы декомпозиции возможна с использованием каналов оперативного обмена информацией между центром и объектами и высокого уровня плановой работы как центра, так и каждого объекта на базе компьютерной техники.