

0-792876

На правах рукописи

Э. Трошина

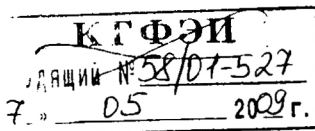
ТРОШИНА ЕЛЕНА ПАВЛОВНА

**МЕХАНИЗМ
ПОДДЕРЖКИ И РАЗВИТИЯ
ИНТРАПРЕНЕРСТВА НА ПРЕДПРИЯТИИ**

**Специальность 08.00.05 - Экономика и управление народным
хозяйством: теория управления
экономическими системами**

**АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук**

Самара 2009



Работа выполнена в Самарском государственном экономическом университете

Научный руководитель - доктор экономических наук, доцент
Канрашина Елена Александровна

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, доцент
Чебыкина Марина Владимировна

кандидат экономических наук, доцент
Ильина Лариса Айдаровна

Ведущая организация - Нижегородский государственный университет
им. Н.И. Лобачевского

Защита состоится 28 мая 2009 г. в 15 ч. на заседании диссертационного совета Д 212.214.03 при Самарском государственном экономическом университете по адресу: ул. Советской Армии, д. 141, ауд. 325, г. Самара, 443090

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке
Самарского государственного экономического университета

Автореферат разослан 27 апреля 2009 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета



Волкодавова Е.В.

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы. В современных условиях для перехода страны на инновационный путь развития необходимо делать ставку на мобильные и конкурентоспособные предприятия малого бизнеса. Преимущество интрапренерства (внутрифирменного предпринимательства) состоит в том, что оно позволяет достичь эффективного сочетания преимуществ крупной (или средней) организации (стабильность, устойчивость к негативным внешним воздействиям за счет масштабов деятельности, больших ресурсных и финансово-экономических возможностей) и малого бизнеса (мобильность, управляемость, эффективность перераспределения внутренних ресурсов).

Актуальность темы диссертационного исследования обусловлена, во-первых, неполной теоретико-методологической проработанностью вопроса создания и функционирования механизмов интрапренерской деятельности, а во-вторых, необходимостью разработки практического инструментария поддержки и развития внутрифирменного предпринимательства организации в соответствии с внутренними возможностями и условиями внешней среды с целью повышения эффективности деятельности предприятий.

Поддержка и развитие внутрифирменного предпринимательства дадут возможность развиваться российским компаниям, постоянно повышая эффективность их деятельности и уровень инновационного развития. Данный процесс является отдельной, самостоятельной проблемой, которая требует поэтапного изучения и детального научного анализа.

Степень изученности проблемы. Различные теоретические и методологические аспекты интрапренерства исследовали в своих работах многие зарубежные авторы: Х. Виссема, Э. Дандон, П. Друкер, Т. Коно, К. Нагель, Г. Пиншо, М. Питерс, К. Татеиси, Р. Хизрич, Й. Шумпетер и др.

Основные положения теории и практики внутрифирменного предпринимательства представили в своих работах отечественные авторы С.Ю. Анисимов, Г.К. Гинс, В.В. Гончаров, Л.И. Евенко, Г.Д. Зенина, М.М. Иванов, Л.А. Ильина, С.Р. Колупаева, А.А. Крупанин, М.Г. Лапуста, А.Е. Миллер, Д.В. Соколов, В.В. Томилов, Л.Н. Тэпман, Л.В. Фаткин, Т.Д. Хакунов, М.В. Чебыкина, Г.Д. Черткова и др.

Ввиду сложности и многогранности проблемы поддержки развития интрапренерства в организации, в отечественной и зарубежной литературе рассмотрены не все аспекты данного вопроса. Систематизация и анализ теории и практики интрапренерства в рамках диссертационного исследования дают основание считать необходимыми дальнейшую проработку темы

внутрифирменного предпринимательства и формирование комплексного механизма поддержки и развития интрапренерства на предприятии.

Цель диссертационного исследования - разработка теоретических и методических аспектов механизма поддержки и развития интрапренерства для дальнейшего перехода российского бизнеса на инновационный путь развития, повышения гибкости в условиях конкурентной внешней среды.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- исследовать сущность и роль интрапренерства в развитии организации, систематизировать и дополнить условия возникновения и предпосылки его развития;

- уточнить содержание организационного механизма управления внутрифирменным предпринимательством;

- выявить существенные характеристики интрапренерских подразделений, провести исследование особенностей управления предпринимательским подразделением в российских и зарубежных компаниях;

- исследовать ресурсную базу интрапренерства в организации и определить роль социальной компетенции в системе сопредпринимательства;

- определить основные пути и способы поддержки и развития интрапренерства на предприятии.

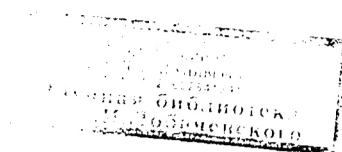
Область исследования. Исследование проведено в рамках п. 1.2 "Современные направления теоретико-методологических разработок в области управления", п. 1.5 "Принципы управления экономическими системами, формы и методы их реализации", п. 1.14 "Структуры управления организацией" Паспортов специальностей ВАК (экономические науки).

Предмет исследования. Предметом исследования являются социально-экономические отношения, возникающие в процессе внутрифирменного предпринимательства и связанные с развитием интрапренерства на предприятии.

Объект исследования - коммерческие организации, находящиеся на территории РФ.

Методы исследования. В процессе диссертационного исследования использовались следующие методы: анализ и синтез, научное обобщение, интервьюирование, анкетирование, сравнительный и статистический анализ, экспертный метод, корреляционно-регрессионный анализ в системе Statistica и Excel, а также традиционные математические методы.

Научная новизна исследования заключается в разработке теоретических и методических аспектов механизма поддержки и развития интрапренерства. Конкретное приращение научного знания характеризуется следующими положениями:



1) систематизированы и расширены условия и предпосылки возникновения интрапренерства, наиболее значимыми из которых признаны повышение инновационной активности предприятий и выделение в организациях самостоятельных структурных единиц с передачей им части предпринимательских рисков. Выявлены факторы, способствующие развитию интрапренерства в организации;

2) определены сущностные характеристики интрапренерских подразделений, определяющие особенности управления ими - это хозяйственный и инновационный характер их деятельности;

3) уточнено и расширено содержание организационного механизма управления внутрифирменным предпринимательством. В его рамках выделен механизм поддержки и развития интрапренерства на предприятии, основой которого определены экономические и организационные условия интрапренерской деятельности в организации, методы оценки и прогнозирования экономических результатов интрапренерства, способы стимулирования работников предприятия, вовлеченных в предпринимательскую деятельность;

4) разработан подход к выявлению и систематизации резервов базового предприятия как ресурсов интрапренерства. Предпринимательские усилия выделены в качестве ключевого ресурса интрапренерской деятельности, определены требования к личностным и профессиональным качествам интрапренера;

5) представлены способы финансирования интрапренерских подразделений, определены условия и порядок формирования и распределения прибыли от интрапренерской деятельности.

Теоретическая и практическая значимость диссертационной работы заключается в ее направленности на решение конкретной проблемы повышения эффективности функционирования организации за счет использования механизмов интрапренерской деятельности. Исследование вносит вклад в развитие теории и практики современного менеджмента. В работе обоснована необходимость изучения факторов, способствующих появлению и развитию интрапренерства. Принятие их во внимание руководством позволит избежать трудностей и проблем внутрифирменного предпринимательства, перечень которых также представлен в качестве результатов диссертационного исследования.

Разработанные в диссертационном исследовании процедура предоставления и реализации интрапренерских предложений на предприятии, а также политика организации в области интрапренерства могут быть использованы руководителями предприятий для официального закрепления принципов внутрифирменного предпринимательства.

Представленные в диссертационной работе практические рекомендации по поддержке и развитию интрапренерства могут быть использо-

ваны для разработки региональных целевых программ развития и государственной поддержки инновационной деятельности и малого предпринимательства.

Апробация и внедрение результатов исследования. Материалы и основные положения диссертационного исследования представлены в рамках V Международной научно-практической конференции "Глобализация экономики и российские производственные предприятия" (Новочеркасск, 2007), VI Международной научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых "Страны СНГ в условиях глобализации" (Москва, 2007), VI Международной научно-практической конференции "Стабилизация экономического развития Российской Федерации" (Пенза, 2007), VI Международной научно-практической конференции "Проблемы развития предприятий: теория и практика" (Самара, 2007), VIII Международной научно-практической конференции "Реформирование системы управления на современном предприятии" (Пенза, 2008), XI Всероссийского форума молодых ученых и студентов "Конкурентоспособность территорий и предприятий в формирующейся новой экономике" (Екатеринбург, 2008), Всероссийской научно-практической конференции "Актуальные проблемы государственного управления и менеджмента организации в условиях институциональной экономики" (Набережные Челны, 2008), VI Всероссийской научно-практической конференции "Развитие инновационного потенциала отечественных предприятий и формирование направлений его стратегического развития" (Пенза, 2008).

Разработанный в ходе исследования инструментарий механизма поддержки и развития интрапренерства на предприятии был апробирован в ЗАО "САНЕКО" (г. Самара), ООО "Тетра" (г. Кузнецк, Пензенская область).

Основные положения диссертационного исследования используются при проведении занятий по дисциплине "Инновационный менеджмент" в ГОУ ВПО "Самарский государственный экономический университет".

Внедрение результатов работы подтверждено соответствующими документами.

Публикации. По теме исследования автором опубликовано 18 работ общим объемом 5,93 печ. л., в том числе 3 статьи объемом 1,85 печ. л. в изданиях, определенных ВАК для публикации результатов диссертационных исследований.

Структура работы. Рукопись объемом 189 страниц машинописного текста содержит введение, три главы, заключение, библиографический список и приложения.

Во **введении** обосновывается актуальность темы диссертации, формулируются цель и задачи, определяются объект и предмет исследова-

ния, раскрываются научная новизна и практическая значимость работы, формы апробации результатов исследования.

В первой главе "**Развитие теоретических основ внутрифирменного предпринимательства**" рассмотрены сущность и характеристика интрапренерства как явления и предпосылки его развития, представлена система управления интрапренерскими подразделениями на предприятии и рассмотрено содержание организационного механизма управления интрапренерскими подразделениями.

Во второй главе "**Исследование особенностей системы управления интрапренерским подразделением**" исследованы особенности управления предпринимательскими подразделениями на предприятии, детально проанализирована ресурсная база, необходимая для осуществления и дальнейшего развития интрапренерства в организации, выявлена и обоснована роль социальной компетенции в концепции сопредпринимательства.

В третьей главе "**Разработка механизма поддержки и развития интрапренерства**" определен состав экономических и организационных условий, необходимых для того, чтобы интрапренерство эффективно функционировало и развивалось, разработаны методы оценки и прогнозирования экономических результатов внутрифирменного предпринимательства.

В заключении сформулированы основные выводы и представлены теоретические и практические результаты диссертационного исследования.

В приложении представлены анкеты, использованные для сбора первичной информации.

ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

1. Систематизированы и расширены условия и предпосылки возникновения интрапренерства. Наиболее значимыми признаны повышение инновационной активности предприятий и выделение в организациях самостоятельных структурных единиц с передачей им части предпринимательских рисков. Выявлены факторы, способствующие развитию интрапренерства в организации.

Экономическая история развития производства представляет собой достаточно четкую картину эволюционных изменений, происходивших в формах коллективной деятельности людей, направленной на создание товаров и услуг. Появление интрапренерства связано с тем фактором, что многие крупные производственные структуры переходят на предпринимательскую форму организации производства. Развивая сущностные подходы к интрапренерству, автор определил его как предпринимательскую деятельность, направленную на получение компанией допол-

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

Проанализировав основные трудности, посвященные условиям возникновения интрапренерства, а также ряд статистических показателей, автор выделил предпосылки, обуславливающие появление интрапренерства в России и за рубежом (рис. 1). Повышение интенсивности конкуренции приводит к активизации инновационной деятельности, к возрастанию уровня риска предпринимательства и, как следствие, к росту предпринимательской активности. Предоставление самостоятельности отдельным структурным единицам предприятия в целях стимулирования их рискованной активности во внедрении нововведений приводит к возникновению интрапренерства, которое в свою очередь обеспечивает предприятию инновационную гибкость и возможность его динамического развития на основе нововведений.



Рис. 1. Предпосылки, обуславливающие возникновение интрапренерства

В результате диссертационного исследования также были выделены две основные категории факторов, способствующих развитию на российских предприятиях принципов интрапренерства: факторы, обусловленные существующими на данном предприятии условиями или особенностями руководства, и факторы мотивации руководителей и сотрудников (табл. 1).

Таблица 1

Факторы, способствующие развитию интрапренерства на предприятии

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

Первая категория факторов облегчает развитие внутрифирменного предпринимательства, в то время как вторая побуждает руководство и менеджеров компаний поддерживать и стимулировать развитие интрапренерства. Как показало исследование, последняя категория во всех организациях развита недостаточно.

Первая группа факторов напрямую связана с организационной структурой фирмы. Простота организационной структуры и низкий уровень формальности дают возможность активного обмена идеями и личного общения между управляющими и служащими. Факторы, связанные с мотивацией руководителей предприятия и менеджеров, представлены диссертантом с учетом степени их важности для владельцев компаний. Желание освоить новые сегменты рынка, подчеркнуть существующее конкурентное преимущество или развить новые полностью зависит от желания руководителя противостоять внешней среде фирмы и конкурентной среде, в которой она функционирует. При этом в большинстве случаев руководители более мотивированы поощрить интрапренерство, если они счита-

ют, что в их компании есть люди, способные сыграть активную роль в интрапренерстве. К факторам, связанным с производственными или управленческими проблемами, можно отнести желание руководства упростить сложные операции, решить определенные организационные вопросы, повысить общую гибкость политики предприятия, улучшить качество продукции и т.д. Как показало исследование, личная мотивация интрапренера в наибольшей степени зависит от индивидуальных характеристик и от сложившейся жизненной ситуации человека и включает в себя факторы, связанные с темпераментом личности, накопленным опытом и целью построения карьеры, а также существующими или будущими наградами интрапренера, которые представляют для него определенную ценность.

2. Выявлены существенные характеристики интрапренерских подразделений, определяющие особенности управления ими, связанные с хозрасчетным и инновационным характером их деятельности.

В ходе диссертационного исследования наиболее значимыми факторами возникновения интрапренерства были признаны повышение инновационной активной предприятий и выделение в организациях самостоятельных структурных единиц с передачей им части предпринимательских рисков (см. рис. 1). Исследование показало, что интрапренерские подразделения могут отличаться специализацией, размером, степенью самостоятельности и их характеризуют две ключевые особенности.

1. Инновационный характер деятельности подразделения, обусловленные наличием:

а) бизнес-идеи, в основе которой может быть рационализаторское предложение, техническое новшество;

б) инициатора-интрапренера (человека, предложившего новую предпринимательскую идею, благодаря которой в дальнейшем появляется предпринимательское подразделение).

2. Хозрасчетный характер деятельности подразделения, который предусматривает:

а) наличие договоров между предприятием и его внутренними подразделениями;

б) удовлетворение внутренних потребностей предприятия и (или) наличие возможности работать на рынке вне предприятия для удовлетворения потребностей внешних клиентов на возвратной основе;

в) финансово-бюджетное обособление структурных подразделений предприятий.

В рамках диссертационной работы автором было проведено научно-практическое исследование интрапренерства в России. Основными инструментами этого исследования были анкетирование и выборочное интервьюирование руководителей и сотрудников российских предприятий.

Тщательно проработанная анкета была отправлена в 200 компаний, представляющих различные сферы деятельности крупного и среднего бизнеса. После анализа заполненных анкет для подробного анализа были отобраны предприятия, в которых уже существуют интрапренерские подразделения, и компании, обладающие потенциалом их создания (всего 51 предприятие, определим их как "интрапренерские компании"). Результаты опроса показали, что большинство руководителей интрапренерских компаний применяют принципы интрапренерства в своих организациях на интуитивной основе (рис. 2).

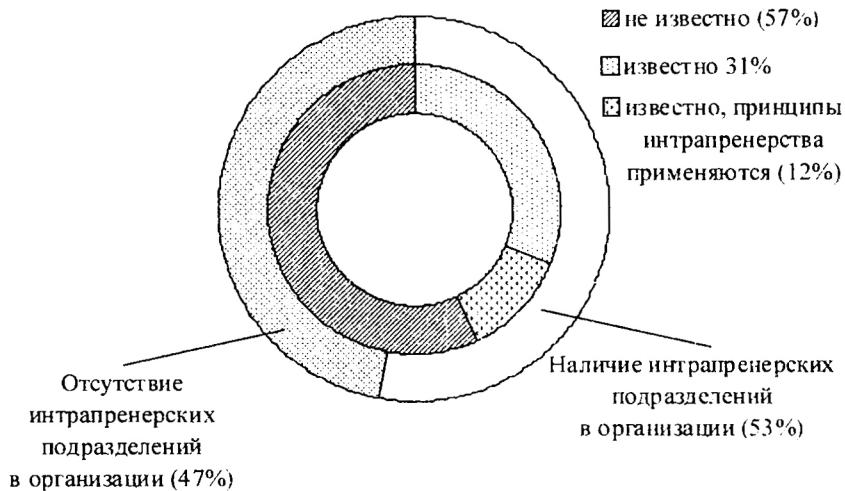


Рис. 2. Известность понятия "интрапренерство" среди руководителей интрапренерских компаний

Сущностные характеристики интрапренерских подразделений (хозрасчетный и инновационный характер их деятельности) определяют особенности управления ими:

- предпринимательские подразделения должны иметь конкретную цель;
- не должно быть промежуточных уровней управления между подразделениями и высшим руководством;
- интрапренерским подразделениям следует иметь необходимую контрактную свободу;
- все функциональные направления менеджмента должны выполняться подразделениями до тех пор, пока это физически возможно или пока не появятся существенные потери в синергии;
- подразделения должны обладать реальным правом голоса при назначении менеджеров;

- на предприятии должна действовать хорошо разработанная информационная система управления, основанная на детальном управленческом учете;

- для высшего руководства должен быть характерен стиль управления, способствующий развитию корпоративной культуры предпринимательского типа;

- на предприятии должна быть создана действующая стратегическая система управления, которая будет продолжать функционировать, даже когда возникнут конфликты между подразделениями или между подразделениями и центральным аппаратом предприятия;

- ресурсы для осуществления интрапренерской деятельности должны быть в наличии в нужном количестве и качестве, при этом следует учитывать, что особым ресурсом является сам интрапренер.

3. Уточнено и расширено содержание организационного механизма управления внутрифирменным предпринимательством. В его рамках выделен механизм поддержки и развития интрапренерства на предприятии, основой которого определены: экономические и организационные условия интрапренерской деятельности в организации, методы оценки и прогнозирования экономических результатов интрапренерства, способы стимулирования работников предприятия, вовлеченных в предпринимательскую деятельность.

Механизм поддержки и развития интрапренерства на предприятии является частью общей системы управления внутрифирменным предпринимательством. Под организационным механизмом управления интрапренерскими подразделениями на предприятии автор понимает совокупность элементов предприятия, участвующих в процессе интрапренерства, взаимосвязанных на микроуровне в единую регулируемую правовыми и культурными нормами систему, имеющую определенную структуру и используемую для достижения поставленных целей.

Содержание организационного механизма управления интрапренерскими подразделениями представлено на рис. 3. Все элементы данного механизма взаимосвязаны.

Интрапренерский процесс, поскольку он направлен на обновление производства и других социально-экономических сфер, построен так, что требует от интрапренеров и менеджеров постоянного выбора между стабильностью и изменениями.

При реализации любого варианта взаимодействия субъектов интрапренерских отношений необходимы:

- разработка и внедрение процедуры интрапренерских отношений (между руководством компании и ее интрапренерскими подразделениями, между участниками интрапренерских проектов), начиная с появления идей и заканчивая ее реализацией;

- разработка и применение эффективной и прозрачной системы количественной оценки результатов;
- наличие действенного стимулирования интрапренерской деятельности и поддержка со стороны руководства;
- создание организационных условий интрапренерской деятельности, а также благополучной социально-психологической среды, создающей благоприятный эмоциональный настрой на творчество, инициативный и производительный труд и проявление предприимчивости;
- ресурсное обеспечение интрапренерского проекта в необходимые для его реализации сроки.

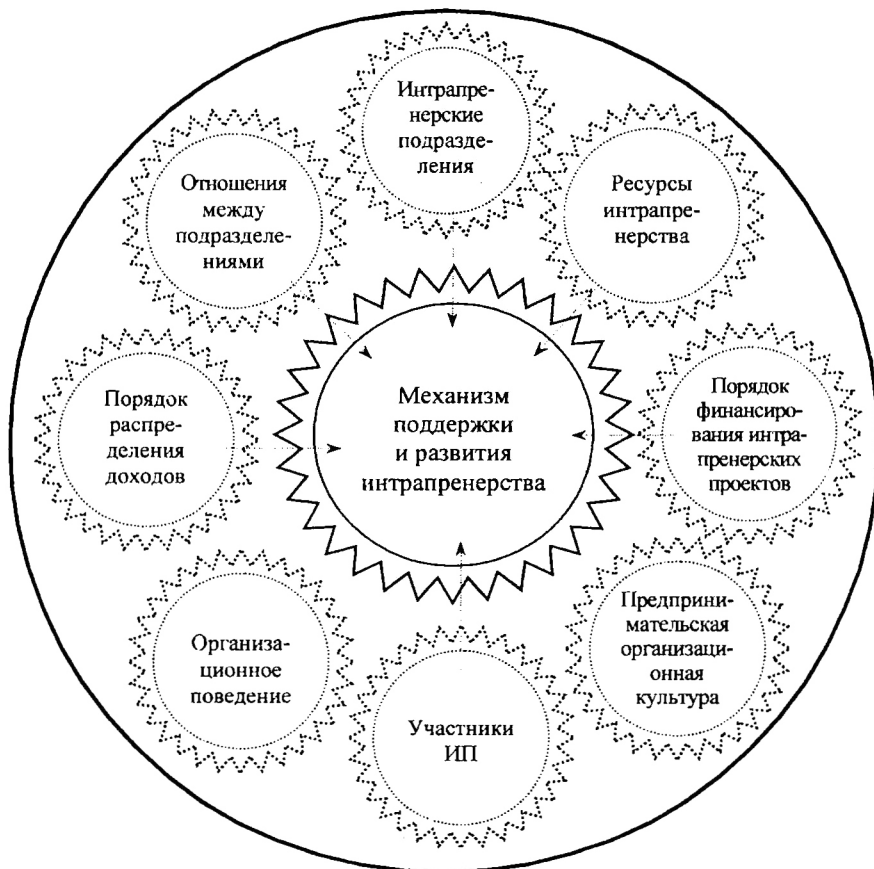


Рис. 3. Содержание организационного механизма управления интрапренерскими подразделениями

Таким образом, механизм поддержки и развития внутрифирменного предпринимательства на предприятии включает в себя часть элементов общего механизма управления интрапренерством: ресурсы интрапренерства, способы финансирования интрапренерских подразделений, порядок распределения доходов, взаимоотношения между участниками интрапренерского проекта (ИПр), а также взаимоотношения между руководством и предпринимательскими подразделениями (см рис. 3). Работает этот механизм следующим образом. Во-первых, руководством высшего и среднего звена создаются необходимые условия экономического и организационного характера, включающие в себя формирование организационного совета, выбор руководством способа финансирования подразделения, формирование финансового плана, составление интрапренерского договора, прохождение интрапренерского проекта через соответствующую процедуру предоставления и реализации интрапренерского предложения на предприятии. Во-вторых, определяются результаты интрапренерской деятельности и направления использования прибыли. В-третьих, следуя политике компании в области интрапренерства и разработанной системе поддержки и стимулирования интрапренерства руководству необходимо осуществлять поддержку предпринимательской среды в организации, вознаграждать и признавать успехи интрапренеров и их команд.

Одной из проблем развития внутрифирменного предпринимательства является отсутствие практического инструмента оценки и прогнозирования результатов интрапренерства. Для построения такого инструмента необходимо установить зависимость основного (наиболее информативного) показателя деятельности интрапренерского подразделения от значимых факторов. В качестве основного показателя было предложено использовать показатель рентабельности затрат интрапренерского подразделения.

Для детального анализа были взяты данные по 30 интрапренерским подразделениям исследованных интрапренерских компаний (ОАО "Находкинский судоремонтный завод", ООО "РН-сервис", ЗАО "ТАРКЕТТ", ЗАО ФНПЦ концерн "Энергия", ОАО "МБП Сыктывкарский лесопромышленный комплекс"). Исходные данные представлены в табл. 2.

Результативный показатель - рентабельность затрат интрапренерского подразделения (Y). Факторные показатели: экономический результат (прибыль) (X_1), млн. руб.; средняя стоимость заказа (X_2), млн. руб.; средства, отчисляемые базовой организации (X_3 , %); затраты базовой организации на ИП (X_4), млн. руб.; количество участников ИПр (X_5), чел.; количество интрапренерских предложений, бизнес-идей (БИ), рационализаторских предложений (РП) (X_6).

Таблица 2

Исходные данные для корреляционно-регрессионного анализа

№ п/п	Экономический результат (прибыль), тыс. руб.	Средняя стоимость заказа, млн. руб.	Процент, отчисляемый базовой организации	Затраты базовой организации на ИП, тыс. руб.	Количество участников ИП	Количество интрапреднерских предложений, БИ, РП	Рентабельность, %
1	63	5,4	20	600	173	30	10,5
2	16	1	25	200	66	9	8,0
3	52	4,4	20	570	115	31	9,1
4	16	5,2	25	570	50	30	2,8
5	100	25	20	480	200	78	20,8
6	3	0,2	10	150	13	10	2,0
7	78	6,6	40	1140	87	31	6,8
8	21	1,8	10	300	72	30	7,0
9	10	1,1	20	120	77	44	8,3
10	26	2,2	20	570	143	31	4,6
11	5	18	5	170	8	33	2,9
12	22	6	25	690	17	30	3,2
13	42	3,6	10	300	197	30	14,0
14	96	5,4	20	1100	111	44	8,7
15	8	0,6	25	210	15	30	3,8
16	32	1,8	10	550	110	44	5,8
17	6,3	20	10	110	10	28	5,7
18	55	4	15	600	89	44	9,2
19	6	1,1	10	170	25	31	3,5
20	7	21	12	120	13	39	5,8
21	64	3,6	10	550	133	44	11,6
22	24	7,8	50	1140	29	30	2,1
23	33	2	15	340	81	30	9,7
24	80	24	5	700	140	66	11,4
25	78	5	20	1000	65	31	7,8
26	90	25	6	600	167	62	15,0
27	4,5	15	3	150	8	31	3,0
28	14	1	5	250	21	30	5,6
29	78	30	20	440	195	56	17,7
30	8	2,6	25	570	150	30	1,4

На основе парного корреляционного анализа автором были проранжированы факторы по степени влияния на уровень рентабельности затрат интрапренерского подразделения (табл. 3).

Таблица 3

**Степень влияния основных показателей
интрапренерской деятельности на уровень рентабельности**

Ранг	Фактор	Парный коэффициент корреляции	Направление взаимосвязи	
			Прямая	Обратная
1	Количество участников ИПр	0,775	+	
2	Экономический результат (прибыль)	0,772	+	
3	Количество РП, БИ, интрапренерских предложений	0,707	+	
4	Средняя стоимость заказа	0,498	+	
5	%, отчисляемый базовой организации	-0,156		+
6	Затраты базовой организации на ИП	0,089	+	

Практически все факторы имеют прямую взаимосвязь с результативным показателем, в том числе затраты базовой организации на интрапренерское подразделение. Это можно объяснить тем, что рост таких затрат укрепляет материальную базу, кадровый состав и финансовую устойчивость предпринимательского подразделения и положительно сказывается на показателе рентабельности. Кроме того, усиливается ответственность руководителя и сотрудников интрапренерского подразделения за вложенные базовой организацией средства. Однако зависимость эта, как видно из табл. 3, достаточно слабая. Незначительна и взаимосвязь между рентабельностью и долей прибыли, отчисляемой базовой организации, причем эта взаимосвязь носит обратный характер. Таким образом, чем выше отчисляемый процент, тем меньше стимулов и финансовых возможностей у ИП обеспечивать хороший экономический результат от своей деятельности.

В результате пошагового регрессионного анализа данных в системе Statistica были отобраны три факторных показателя и построена многофакторная модель рентабельности:

$$Y = 1,50 + 0,05X_1 + 0,13X_2 + 0,04X_5.$$

Согласно данной модели, в случае роста прибыли на 1 тыс. руб. уровень рентабельности растет в среднем на 0,05 п.п.; с ростом количества участников интрапренерского проекта на одного человека рентабельность возрастает на 0,04 п.п. В то же время рост средней стоимости заказа на 1 млн. руб. увеличивает рентабельность на 0,13 п.п.

Для количественной оценки существования связи между изучаемыми тремя показателями и экономическим результатом внутрифир-

менной предпринимательской деятельности (рентабельности) используем специальный статистический показатель - множественный коэффициент корреляции R . Данный коэффициент - это безразмерная величина, она может меняться от 0 до ± 1 . Чем ближе значение коэффициента (взятого по модулю) к единице, тем с большей уверенностью можно утверждать, что между двумя рассматриваемыми совокупностями переменных существует линейная связь. В нашем случае множественный коэффициент корреляции $R = 0,869$, что говорит о высокой тесноте взаимосвязи данных признаков. Коэффициент детерминации $R^2 = 0,755$ показывает, что вариация уровня рентабельности на 75,5% обусловлена вариацией факторных признаков, включенных в модель, а на 24,5 % - вариацией прочих факторов. Из всего описанного выше следует сделать вывод, что при оценке результатов интрапренерской деятельности, кроме прибыли, руководителям необходимо уделять особое внимание и другим показателям, а именно стоимости заказа и количеству сотрудников, вовлеченных в предпринимательскую деятельность.

4. Разработан подход к выявлению и систематизации резервов базового предприятия как ресурсов интрапренерства. Предпринимательские усилия выделены в качестве ключевого ресурса интрапренерской деятельности, определены требования к личностным и профессиональным качествам интрапренера.

Ресурсы интрапренерской деятельности определены автором как один из элементов механизма поддержки и развития интрапренерства на предприятии (см. рис. 3). В экономической науке проблемы оптимального использования производственных ресурсов рассматриваются довольно подробно. На основе систематизации теоретических и практических результатов исследования автором была определена классификация (рис. 4), которая может быть использована при выявлении ресурсов предприятия на начальной стадии развития интрапренерства.

Результатом анализа всех ресурсов является реестр предпринимательских ресурсов, сгруппированных по уровню готовности к реализации:

- свободные ресурсы, готовые к реализации;
- ресурсы, которые можно высвободить за счет несложных организационных мероприятий (по организации труда, производства и управления);
- ресурсы, которые можно высвободить за счет сложных организационно-технических мероприятий.

Выбор предпочтительных направлений предпринимательской деятельности связан с вопросом наиболее полного и эффективного использования выявленных выше резервов предприятия. Для этого следует провести анализ значимости выявленных ресурсов предпринимательства по трем категориям: 1-я - отсутствие спроса на данный ресурс, 2-я - ограниченный спрос на данный ресурс, 3-я - повышенный спрос на данный ресурс.



Рис. 4. Классификация внутрипроизводственных резервов

В составе трудовых ресурсов, потенциально пригодных для использования интрапренерским подразделением, следует выделить особую категорию специалистов и менеджеров, которые, помимо профессиональных компетенций, обладают еще и предпринимательскими компетенциями. Предпринимательские усилия и предпринимательские идеи - это особый и ключевой ресурс предпринимательской деятельности как независимой, так и внутрифирменной. Ориентация на инновационные проекты гребует от предпринимателей-инноваторов профессионального владения технологиями поиска и реализации инноваций, а также принципами их коммерциализации, владения теорией и практикой защиты интеллектуальной собственности, умения управлять бизнес-проектами и высокотехнологичными предприятиями.



Рис. 5. Требования к качествам интрапренера

Интрапренеры должны обладать такими же качествами, как и независимые предприниматели, но в отличие от последних интрапренер работает с меньшим риском. В то же время интрапренер имеет значительно меньше свободы. Совокупность интрапренерских качеств должна способствовать: появлению новых идей, новых подходов, решений; организации и проведению работ по реализации внесенных предложений; эффективному управлению производственной базой, реализующей данную идею (рис. 5).

5. Представлены способы финансирования интрапренерских подразделений, определены условия и порядок формирования и распределения прибыли от интрапренерской деятельности.

Являясь частью механизма поддержки и развития интрапренерства, порядок финансирования интрапренерских проектов отражает принципы осуществления базовой организацией финансирования деятельности ее интрапренерских подразделений (см. рис. 3). В зависимости от текущих целей и задач развития организации могут применяться четыре основных способа финансирования: безвозмездное финансирование, финансирование на возвратной и кредитной основах, финансирование только за счет самого интрапренерского подразделения

Безвозмездное финансирование целесообразно использовать на этапе старта и начального развития внутрифирменного предпринимательства в организации в условиях, когда подразделения обладают недостатком оборотных средств либо при финансировании направления, обладающего определяющим значением для развития организации в целом. Сущность такого способа состоит в том, что определенная часть общего объема централизованных средств организации передается подразделению в целях реализации установленной работы. Возмещения средств по окончании работ не происходит.

Финансирование на возвратной основе применимо на этапе развития внутрифирменного предпринимательства в организации. При использовании этого способа часть централизованных финансовых средств организации направляется подразделению. По результатам реализации определенных проектов данный объем средств подразделением возмещается. Основная цель финансирования на возвратной основе состоит в обеспечении роста объема производимых подразделениями работ (освоение новых рынков сбыта, расширение круга заказчиков, наращивание производственных мощностей).

Финансирование на кредитной основе предполагает, что объем централизованных средств, направляемый на цели интрапренерского подразделения, по результатам реализации не только подлежит возмещению, но и дополнительной оплате, устанавливаемой соответствующими органами организации (по аналогии с системой кредитования, применяемой в банковской деятельности). Цель финансирования на кредитной основе состоит в формировании внутрифирменной конкурентной предпринимательской среды, в обеспечении окупаемости внутрифирменных инвестиций и эффективного использования организационных ресурсов. При этом источником внутрифирменного финансирования деятельности интрапренерского подразделения может быть не только основная организация, но и однотипное подразделение. В этом случае подразделение-кредитор имеет право устанавливать собственное значение суммы оплаты, лимитируемое только принятыми в организации Положениями о внутрифирменном предпринимательстве.

Финансирование только за счет самого интрапренерского подразделения целесообразно использовать в условиях, когда подразделения обладают достаточным объемом оборотных средств и положительной репутацией для внешних заказчиков компании. Предпринимательское подразделение может при благоприятных условиях сначала перейти на самофинансирование, а в дальнейшем оформиться как самостоятельное юридическое лицо.

Распределение прибыли, полученной от интрапренерской деятельности, осуществляется в соответствии с внутренним нормативом рентабельности. Внутренний норматив рентабельности устанавливается исходя из результатов анализа текущей экономической ситуации и целей базовой организации, использующей внутрифирменное предпринимательство. Нижний предел объема отчислений из прибыли интрапренерских подразделений определяется исходя из потребностей основной организации в средствах, необходимых для выполнения финансовых обязательств и осуществления инвестиций. Верхний предел данных отчислений устанавливается из соображений поддержания интрапренерской деятельности. При этом в целях поддержания и стимулирования наиболее значимых и приоритетных направлений деятельности подразделений базовая организация может использовать и индивидуальные нормативы рентабельности.

Интрапренерские подразделения используют свою долю прибыли по следующим направлениям:

- приобретение оборудования подразделения и иные направления развития;
- организация премий и единовременных выплат сотрудникам подразделения;
- организация коммерческих взаимоотношений с другими предпринимательскими подразделениями (взаимное кредитование и т.п.);
- погашение внутренних кредитов.

При реализации интрапренерской деятельности необходимо согласованное формирование основного финансового плана на базе структурных финансовых планов, представляющих различные направления деятельности компании. Основным финансовый план организации включает в свой состав два подчиненных: финансовый план централизованной деятельности организации (осуществление основных видов деятельности) и финансовый план деятельности, осуществляемой децентрализованно (осуществление интрапренерских проектов). При этом финансовый план децентрализованной деятельности формируется из индивидуальных планов интрапренерских подразделений организации в целом.

ПУБЛИКАЦИИ АВТОРА ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

*В изданиях, определенных ВАК РФ
для публикации результатов научных исследований*

1. Трошина, Е.П. Организационный механизм управления интрапренерским подразделением [Текст] / Е.П. Трошина // Вестн. Самар. гос. экон. ун-та. - Самара, 2007. - № 11 (37). - С. 135-138. - 0,5 печ. л.
2. Трошина, Е.П. Особенности управления предпринимательскими подразделениями в российских и зарубежных компаниях [Текст] / Е.П. Трошина // Экон. науки. - 2008. - № 4 (41). - С. 191-194. - 0,6 печ. л.
3. Трошина, Е.П. Разработка механизма становления и развития внутрифирменного предпринимательства в России [Текст] / Е.П. Трошина // Науч. тр. Вольн. экон. об-ва России. - 2008. - Т. 96. - С. 584-594. - 0,75 печ. л.

В других изданиях

4. Трошина, Е.П. Интрапренерство как один из механизмов менеджмента [Текст] / Е.П. Трошина // Экономический рост в России: предпосылки, факторы, перспективы: материалы конф. молодых ученых-экономистов, 21 апр. 2006 г. ОЦЭиМ. - СПб., 2006. - С. 117-118. - 0,13 печ. л.
5. Трошина, Е.П. Повышение экономической эффективности деятельности организации через интрапренерство [Текст] / Е.П. Трошина // Глобализация экономики и российские производственные предприятия: материалы V Междунар. науч.-практ. конф., 9 февр. 2007 г. / ЮРГТУ (НПИ). - Новочеркасск, 2007. - С. 50-52. - 0,2 печ. л.
6. Трошина, Е.П. Внутрифирменное предпринимательство как фактор инновационного развития [Текст] / Е.П. Трошина // Страны с переходной экономикой в условиях глобализации: материалы VI Междунар. науч.-практ. конф. студентов, аспирантов и молодых ученых, 28 - 30 марта 2007 г. / РУДН. - М., 2007. - С. 159-162. - 0,5 печ. л.
7. Трошина, Е.П. Интрапренерство как механизм активизации инновационной деятельности предприятия [Текст] / Е.П. Трошина // Социально-экономическое развитие России в XXI веке: сб. ст. VI Всерос. науч.-практ. конф., октябрь 2007 г. - Пенза, 2007. - С. 71-72. - 0,2 печ. л.
8. Трошина, Е.П. Проблемы внедрения интрапренерства на предприятии [Текст] / Е.П. Трошина // Проблемы совершенствования организации производства и управления промышленными предприятиями: междуз. сб. науч. тр. / ред. кол.: Н.А. Чечин, С.А. Ерошевский (отв. ред.) [и др.]. - Вып. 2. Ч. 2. - Самара: Изд-во Самар. гос. экон. ун-та, 2007. - С. 199-204. - 0,5 печ. л.
9. Трошина, Е.П. Проблемы внедрения интрапренерства на предприятии [Текст] / Е.П. Трошина // Стабилизация экономического развития Российской Федерации: сб. ст. VI Междунар. науч.-практ. конф., октябрь 2007 г. - Пенза: РИО ПГСХА, 2007. - С. 155-157. - 0,2 печ. л.
10. Трошина, Е.П. Интрапренерство как фактор развития трудового потенциала [Текст] / Е.П. Трошина // Российский рынок труда. Новации, проблемы,

перспективы развития: сб. ст. IV Междунар. науч.-практ. конф., ноябрь 2007 г. - Пенза: РИО ПГСХА, 2007. - С. 119-122. - 0,25 печ. л.

11. *Трошина, Е.П.* Причины внедрения принципов интрапренерства на предприятии [Текст] / Е.П. Трошина // Проблемы развития предприятий: теория и практика: материалы VI Междунар. науч.-практ. конф., 11 - 12 окт. 2007 г. - Ч. 4. - Самара: Изд-во Самар. гос. экон. ун-та, 2007. - С. 56-59. - 0,25 печ. л.

12. *Трошина, Е.П.* Формирование системы внутрифирменного предпринимательства на предприятии [Текст] / Е.П. Трошина // Реформирование системы управления на современном предприятии: сб. ст. VIII Междунар. науч.-практ. конф., февраль 2008 г. - Пенза: РИО ПГСХА, 2008. - С. 235-238. - 0,2 печ. л.

13. *Трошина, Е.П.* Возрастание роли интрапренерства в процессе развития современных предприятий [Текст] / Е.П. Трошина // Конкурентоспособность территорий и предприятий в формирующейся новой экономике: материалы XI Всерос. форума молодых ученых и студентов, 22-24 апр. 2008 г. Ч. 4 / Урал. гос. экон. ун-т. - Екатеринбург, 2008. - С. 202. - 0,1 печ. л.

14. *Трошина, Е.П.* Факторы мотивации в интрапренерстве [Текст] / Е.П. Трошина // Актуальные проблемы государственного управления и менеджмента организации в условиях институциональной экономики: материалы Всерос. науч.-практ. конф. / под ред. Ю.Б. Асаковой / НФ ГОУ ВПО НГЛУ им. Н.А. Добролюбова. - Набережные Челны, 2008. - С. 58-60. - 0,2 печ. л.

15. *Трошина, Е.П.* Управление внутрифирменным предпринимательством на предприятии [Текст] / Е.П. Трошина // Управление в социально-экономических системах: сб. ст. VI Междунар. науч.-практ. конф., февраль 2008 г. - Пенза: РИО ПГСХА, 2008. - С. 130-133. - 0,2 печ. л.

16. *Трошина, Е.П.* Интрапренерство: анализ ситуации в России и возможности развития на отечественных предприятиях [Текст] / Е.П. Трошина // Развитие инновационного потенциала отечественных предприятий и формирование направлений его стратегического развития: сб. ст. VI Всерос. науч.-практ. конф., декабрь 2008 г. - Пенза: РИО ПГСХА, 2008. - С. 147-150. - 0,2 печ. л.

17. *Трошина, Е.П.* Стратегические образовательные альянсы как механизм трансформации инновационной образовательной среды [Текст]: монография / А.П. Жабин [и др.]. - Самара: Изд-во Самар. гос. экон. ун-та, 2008. - 376 с. - С. 79-88. - 21,8/0,75 печ. л.

18. *Трошина, Е.П.* Возможности интрапренерской деятельности российских корпораций [Текст] / Е.П. Трошина // Социальные проблемы регионов и пути их решений: сб. ст. V Всерос. науч.-практ. конф., март 2009 г. - Пенза, 2009. - С. 104-106. - 0,2 печ. л.

10.2