**Пузикова Е.А.**
преподаватель
Орского филиала Оренбургского
государственного университета
epuzikova @ unickel.ru

# Проблемы и предпосылки организации интрапренерской деятельности на промышленных предприятиях (на примере Оренбургской области)

*В статье рассмотрены проблемы и трудности адаптации промышленных предприятий к новым рыночным условиям, при которых изменяются подходы, способы и методы управления предприятиями. Механизмы управления предприятиями в условиях рыночных отношений приобретают все более предпринимательский характер и инструментом при этом выступает интрапренерская деятельность (интрапренерство).*

Суть интрапренерской деятельности достаточно проста. Интрапренерская деятельность - это предпринимательская деятельность, осуществляемая внутри промышленных предприятий. Применение различных форм интрапренерской деятельности способно обеспечить высокую активность персонала предприятия, жизненную искру предпринимательской энергии его сотрудников, эффективное использование имеющихся резервов и возможностей.

Основные сложности для развития принципов интрапренерской деятельности на предприятиях Оренбургской области мало отличаются от набора проблем, который сформировался в условиях рыночных отношений у большинства российских предприятий и связаны со следующими причинами:

1) Не все промышленные предприятия имеют стратегические планы развития, а также определяют стратегические цели, которые должны быть реализованы в долгосрочной перспективе. В большинстве случаев происходит ограничение своей работы текущими, краткосрочными планами, в которые не включается реализация заметных инновационных, инвестиционных, интрапренерских направлений.

2) Чрезмерно централизованное управление промышленными предприятиями, "оставшееся" от командно-административной системы управления, и концентрация в руках высшего руководства - генерального директора и его заместителей - всех значимых управленческих решений лишает инициативы, не позволяет реализовать предприимчивые, инновационные идеи.

3) Проблемы организации интрапренерской деятельности на промышленных предприятиях связаны также с неосведомленностью о сути и возможностях интрапренерской деятельности; отсутствием ориентированности и руководящего состава и сотрудников на предпринимательские ноты в деятельности промышленных предприятий.

4) На предприятиях не уделяется должного внимания инновационным идеям сотрудников. Нельзя отрицать тот факт, что результаты развития интрапренерской деятельности зависят от степени накопленного научного и научно-технического потенциала. Необходимо стимулировать рост предпринимательской активности. Следует предложить работникам излагать свои идеи по улучшению деятельности пред-

приятия, улучшению качества продукции (услуг), снижению себестоимости, повышению конкурентоспособности и т.д.

5) Существенной проблемой промышленных предприятий области является ограниченность доступа к информации, так для развития интрапренерской деятельности немаловажен так называемый информационный аспект. Необходимы информационные источники об имеющихся научных разработках и потребности в них предприятий.

6) Существующая в области инфраструктура поддержки инновационного предпринимательства не ориентирует в полной мере науку на потребности бизнеса. Области необходим интегрированный механизм поддержки интрапренерской деятельности. Несмотря на тот факт, что имеются действующие бизнес-инкубаторы в двух крупнейших центрах области - Оренбурге и Орске, Автономная некоммерческая организация «Технопарк Оренбургского государственного университета», Автономная некоммерческая организация «Центр инноваций и наукоемких технологий», Фонд содействия инновациям «Паутинка», Оренбургский областной союз промышленников и предпринимателей, отделение Российской Академии Бизнеса и Предпринимательства, Центр инноваций и наукоемких технологий в целом наблюдается недостаток объемов и видов услуг, предоставляемых элементами инфраструктурной поддержки. Основными задачами существующей инфраструктуры являются оказание содействия субъектам предпринимательства на начальных этапах в области защиты прав на результаты интеллектуальной деятельности, сопровождение предпринимательских проектов, оказание консультационных и прочих услуг, коммерциализация научных идей и изобретений. Необходимо существующие элементы инфраструктуры ориентировать не только на поддержку малых форм предпринимательской деятельности, но и на поддержку интрапренерских направлений, а также стимулировать создание новых инфраструктурных элементов, приоритетным направлением деятельности которых будет являться также поддержка интрапренерской деятельности на промышленных предприятиях.

7) Статика мышления высшего руководства предприятий, выражающаяся в отсутствии понимания необходимости реформирования или нежелании поддерживать изменения, связанные с интрапренерской деятельностью. Как правило, руководитель предприятия хороший производственник со стажем, но не «управленец», что приводит к тому, что акцент ставится на производственные процессы, а управление всеми остальными процессами, в том числе интрапренерскими, становится делом второстепенным. В связи с вышесказанным, в первую очередь, для осуществления необходимых изменений необходима политическая воля руководства предприятия. Политическая воля, осознание необходимости в коренной перестройке методов управления выступают движущей силой развития деловой предпринимательской активности работников предприятия, побуждают сотрудников к инновационной деятельности, создают возможности реализации инновационных идей.

8) Проблемой является дефицит трудовых ресурсов, снижение потенциала рынка труда, вызванное оттоком высококвалифицированных кадров из промышленности в другие сферы хозяйственной деятельности и как следствие возникающие трудности при комплектовании интрапренерских команд профессионально подготовленными кадрами.

9) Не на последнем месте стоят проблемы экономического характера. Негативное влияние на работу предприятий области оказывает ряд факторов: неустойчи-

вое финансовое состояние многих предприятий (недостаток денежных средств, фактическая неплатежеспособность, низкая рентабельность операций и капитала, дефицит реальных собственных источников финансирования, труднодоступность финансовых ресурсов, несбалансированность входящих и исходящих финансовых потоков и т.д.).

10) Существенной проблемой промышленных предприятий области является непрозрачность их деятельности, высокая налоговая нагрузка, подчиненность системы показателей целям налогообложения. Средняя совокупная налоговая нагрузка в РФ около 50% от доходов предприятия и является тяжелым бременем.

11) Кроме того, барьерами, сдерживающими развитие интрапренерских начал, являются неопределенность экономической обстановки, высокая конкуренция со стороны других производителей, производство продукции на физически и морально изношенном оборудовании.

В таблице 1 представлен свод основных проблем организации интрапренерской деятельности на промышленных предприятиях Оренбургской области.

Таблица 1 - **Основные проблемы организации интрапренерской деятельности на промышленных предприятиях Оренбургской области**

| № п/п | Проблемы |
|---|---|
| 1 | 2 |
| 1 | Отсутствие понимания у высшего руководства предприятий о необходимости внедрения интрапренерской деятельности |
| 2 | Неосведомленность сотрудников предприятий о сути и возможностях интрапренерской деятельности |
| 3 | Нежелание высшего руководства предприятий поддерживать уже начавшиеся в рамках интрапренерской деятельности изменения |
| 4 | Чрезмерно централизованное управление промышленными предприятиями |
| 5 | Невысокая степень накопленного научного и научно-технического потенциала; ориентация на проведение оперативных разработок и получение не всегда качественных результатов |
| 6 | Отсутствие должного внимания к идеям сотрудников предприятия |
| 7 | Боязнь высокой степени риска, связанного с интрапренерской деятельностью |
| 8 | Отсутствие необходимых знаний, опыта, недостаточный уровень подготовки сотрудников и руководителей предприятий |
| 9 | Отсутствие стартового капитала, финансовых средств |
| 10 | Отсутствие ресурсного обеспечения; общий низкий технический уровень; низкая технологическая оснащенность |
| 11 | Ограниченность доступа к информации; работа в условиях отсутствия полной и достоверной информации о новых технологиях, ранках сбыта; неразвитость системы информационных и консультационных услуг |
| 12 | Неопределенность экономической обстановки или отсутствие благоприятной среды |
| 13 | Отсутствие выгодных экономических и инфраструктурных условий для |

| | |
|---|---|
| | ведения интрапренерской деятельности; неразвитость инфраструктуры поддержки |
| 14 | Прочие проблемы |

Для получения наиболее достоверной и актуальной информации по определению основных трудностей на пути развития интрапренерских отношений необходимо проводить на регулярной основе опрос руководителей и предпринимательско-настроенных сотрудников промышленных предприятий.

Об активации механизма управления интрапренерской деятельностью можно задуматься когда:

1.Простаивает или незагружено оборудование, имеется специальное оборудование.

2.Имеются резервные площади, неиспользуемые производственные мощности и площади.

3.Выявлены возможности использования имеющихся технологических и производственных процессов.

4. Если идет речь о внедрении интрапренерской деятельности в интрапренерских подразделениях, то в них существует замкнутый цикл производства.

5. Существует возможность контролировать расход ресурсов. По мнению, Л.В. Фаткина, «необходимые материалы, сырье и инструменты могут быть получены, или закуплены, на условиях внутреннего кредита или же сэкономлены» [1].

6.Осуществляется производство конечной продукции, так называемого интрапренерского продукта.

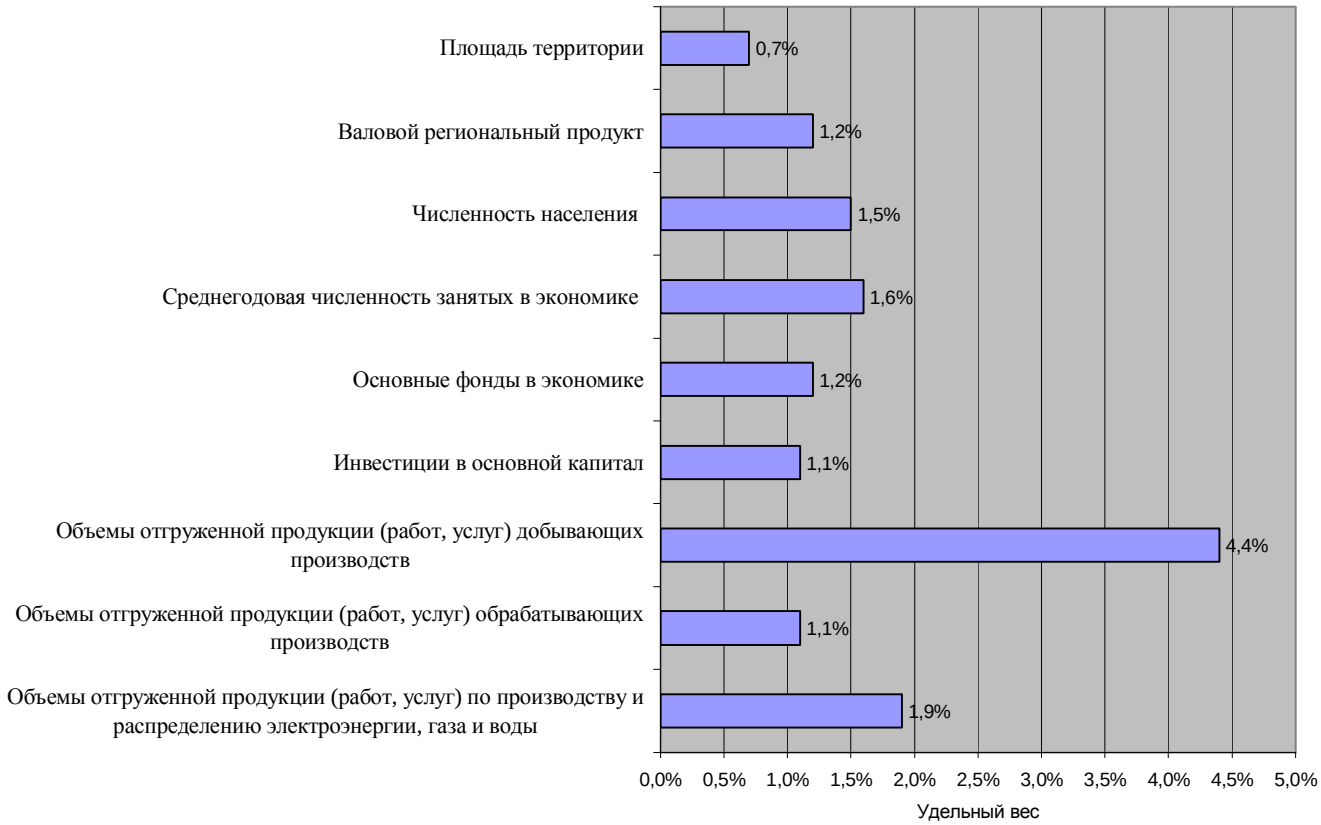
7. Имеется желание сотрудников выступать в качестве интрапренера, а у высшего руководства поддерживать это стремление.

Внедрение механизмов управления интрапренерской деятельностью связано с наличием определенных предпосылок, наличием необходимых условий для активизации интрапренерской деятельности.

Переходя к определению предпосылок развития интрапренерской деятельности в промышленности Оренбургской области необходимо отметить, что Оренбургская область является одним из ведущих промышленных центров Российской Федерации и имеет мощную промышленность (рис.1).

Предприятиями области производится около 1,5% всей промышленной продукции России (рис.2).

Рис. 1 - **Удельный вес Оренбургской области в общероссийских основных экономических показателях в 2006 г**




Источник: данные сайта федеральной службы государственной статистики http://www.gks.ru

Кроме того, наличие целого ряда факторов позволяет считать, что в Оренбургской области имеются все необходимые предпосылки и потенциальные возможности для того, чтобы считать ее в значительной степени готовой к развитию интрапренерской деятельности.

Рассмотрим основные из них более подробно:

Рис. 2- **Структура производства Оренбургской области в 2006г**

Источник: Областной статистический ежегодник: Стат.сб./Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Оренбургской области. - Оренбург. 2006. С. 274.

1. В Оренбургской области в последние годы целенаправленно и планово ведется формирование научно-технической и инновационной политики. Для реализации этой политики осуществлен комплекс мер законодательного и организационного характера. Принят ряд областных законодательных актов, направленных на создание более благоприятных условий для развития инновационного бизнеса, предпринимательских начал: Закон "Об инновационной деятельности в Оренбургской области", Закон «Об инновациях и инновационной деятельности в Оренбургской области», "Стратегия развития Оренбургской области до 2030 года", Закон "О промышленной политике в Оренбургской области», Закон «Об инвестиционной деятельности на территории Оренбургской области, осуществляемой в форме капитальных вложений».

Успешно реализуется областная целевая программа «Развитие научно-технической и инновационной деятельности в Оренбургской области на 2006 - 2010 годы». Целью программы является ориентация научной деятельности на ускорение социально-экономического развития региона, создание региональной инновационной системы, направленной на обеспечение экономических, правовых и организационных условий для поэтапного перехода отраслей экономики области на инновационный путь развития на основе эффективного использования научно-технического потенциала, ускоренного внедрения и коммерциализации наукоемких технологий.

Законодательным собранием области был принят законопроект "Об областной целевой программе "Развитие предпринимательства в Оренбургской области на 2006-2008 годы". Программа, разработанная Департаментом экономического развития и внешних связей области, в отличие от четырех предыдущих получила значительную финансовую поддержку. Два с половиной миллиона долларов направлено на реализацию мероприятий областной целевой программы "Развитие предпринимательства в Оренбургской области на 2006-2008 годы". Это в три раза больше, чем в 2003-2005 году. Среди основных направлений программы совершенствование системы правового обеспечения, обеспечение благоприятного предпринимательского климата, создание и развитие объектов инфраструктуры поддержки предпринимательства, повышение доступности финансовых ресурсов. В перечне мероприятий программы - формирование общего информационного пространства, подготовка кадров. Правительством Оренбургской области оказывается поддержка, осуществляемая в рамках реализации областной целевой программы «Развитие легкой промышленности Оренбургской области на 2006–2008 годы». Также необходимо отметить, что производится субсидирование из областного бюджета процентной ставки по кредитам, полученным предприятиями на техническое перевооружение производства и пополнение оборотных средств. Это способствует привлечению предприятиями кредитных ресурсов на развитие производства. Таким образом, можно сказать, что в области в настоящее время сформирована определенная законодательная база по созданию условий, при которых научно-технический потенциал становится востребованным со стороны промышленных предприятий и экономики области в целом. На лицо стремление властей модифицировать сложившуюся экономическую модель путем ориентирования ее на инновационно-предпринимательский путь развития.

2. Эффективность интрапренерской деятельности зависит от процессов реализации достижений науки и техники, так как в современных экономических ус-

ловиях промышленности нужны научные разработки и технологии, учитывающие специфику конкретного предприятия. В связи с вышеприведенным, как необходимое условие развития интрапренерской деятельность выступает уровень сосредоточения научно-технического потенциала области. В Оренбургской области имеется сформированный научный комплекс (сеть научных организаций) - потенциальный источник научных разработок. Согласно данным паспорта Оренбургской области «научная сфера Оренбургской области представлена 35 вузами и их филиалами, 2 самостоятельными институтами и 3 структурными подразделениями институтов Уральского отделения Российской академии наук, 2 научно-исследовательскими институтами Российской академии сельскохозяйственных наук, отраслевыми научно-исследовательскими институтами и конструкторскими бюро». Согласно данным Федеральной службы по интеллектуальной собственности, патентам и товарным знакам (ФИПС – RUABRU) Оренбургская область считается активной в части получения Патентов РФ на изобретения. Кроме того, наблюдаются тенденции укрепления взаимных связей науки и производства, создания условий для обмена научно-техническим опытом.

3. Имеется сформированная система подготовки, переподготовки и повышения квалификации научных и управленческих кадров в области предпринимательства, менеджмента, экономики, способная обеспечить высококвалифицированными научными и управленческими кадрами, умеющими грамотно сформулировать потребности, определить узкие места в производстве, найти нужные разработки и организовать их внедрение. Правительством области акцентируется внимание на развитии интеллектуально-кадрового потенциала, опережающую подготовку и переподготовку квалифицированных кадров для промышленного сектора экономики.

4. В 2007 году Оренбургская область по ряду направлений социально-экономического развития имеет показатели выше среднероссийских.

5. Интрапренерская деятельность сопровождается, как правило, вложением инвестиций и в связи с этим неразрывно связана с инвестиционной активностью. Следует заметить, что сегодня технические и экономические возможности предприятий должны соответствовать темпам развития, требованиям рынка. В таких условиях они не могут обойтись без действенной государственной инвестиционной поддержки. И именно для этих целей Законодательным Собранием области создан и успешно действует инвестиционный фонд, средства которого направляются на внедрение передовых инновационных технологий, техническое перевооружение и модернизацию производства, создание новых видов продукции, обеспечение конкурентоспособности предприятий. Основной смысл создания фонда - качественное совершенствование производства, расширение технических возможностей предприятий, конкурентоспособности выпускаемой продукции, в первую очередь - за счет внедрения инноваций. Предоставление областных льготных кредитов явилось катализатором активизации инвестиционной деятельности: если инвестиции в основной капитал в 2000 году составляли 15 млрд.рублей, то в 2006 году - 49,7 млрд. рублей. Средства инвестиционного фонда могут быть ориентированы и на поддержку интрапренерских направлений.

6. Практически каждое промышленные предприятия области имеет до десятка и более производств и видов деятельности, обслуживающих основной процесс. Многопрофильные вспомогательные службы обладают низкой эффективно-

стью и контролируемостью, низкой технической оснащенностью, отсутствием надлежащего оборудования.

Необходимость расчистки активов промышленных предприятий от неэффективных производств с целью упрощения производственных структур для повышения степени их контролируемости одновременно является направлением развития интрапренерской деятельности.

К примеру, если крупное или среднее предприятие не способно эффективно функционировать полностью, но в нём сохранились отдельные цеха, работоспособное оборудование, то есть возможность поставить на каждый такой ресурс собственника-управляющего, выбранного на конкурсной основе, обученного и подготовленного, который должен включить этот ресурс в цепочку производства новой стоимости. Это и будет являться грамотно проведенной децентрализацией в «рамках интрапренерской деятельности». Каждая из вспомогательных служб будет рассматриваться с позиций интрапренерского подразделения. В этом случае необходимо предусмотреть механизм взаимоотношений интрапренерских подразделений и материнского предприятия.

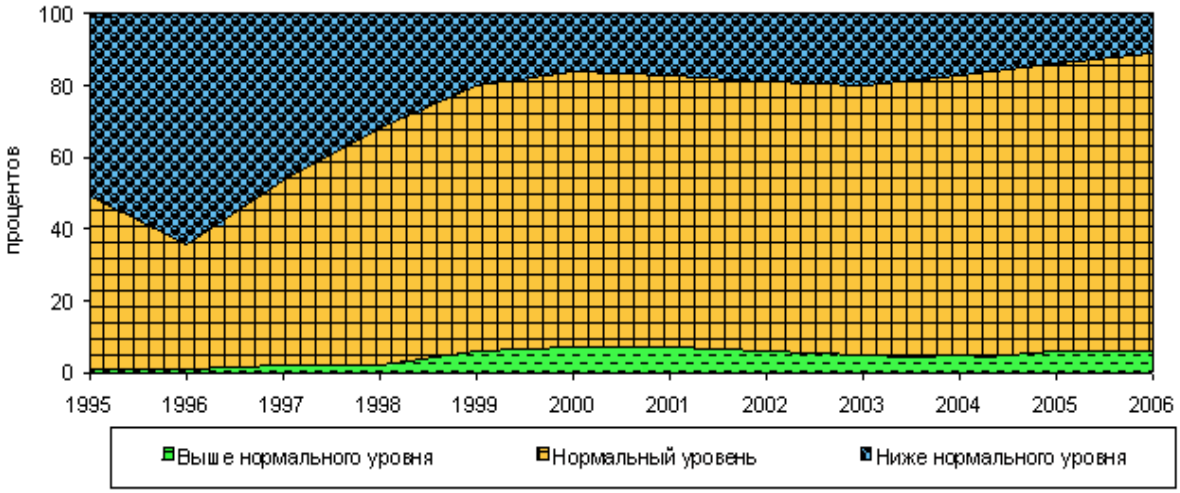
7. Не все имеющие ресурсы промышленные предприятия используют в полном объеме или же используют нерационально. Недостаточно устойчивое состояние многих предприятий остро ставит задачу интенсивного поиска и реализации действенных мер, обеспечивающих условия для мобилизации внутренних резервов на промышленных предприятиях. Все чаще руководством предприятий озвучивается тенденция «необходимости постоянно вести работу по поиску наиболее эффективных и выгодных сочетаний используемых ресурсов», а одной из основополагающих целей интрапренерской деятельности и является поиск наиболее эффективных и выгодных сочетаний используемых ресурсов и именно в этом направлении должно идти ее дальнейшее развитие.

8. Необходимо отметить, что стратегия развития интрапренерской деятельности находится в непосредственной взаимосвязи со стратегией инновационного развития предприятия. На ряде предприятий области накоплен положительный опыт реализации инновационной стратегии и это является еще одним положительным моментом.

9. В целом благоприятно оценивается сложившийся уровень инновационно-предпринимательской культуры в промышленном сообществе предприятий Оренбургской области.

По данным обследования деловой активности, в котором участвовало большинство руководителей промышленных предприятий и организаций Оренбургской области 82% руководителей оценивают экономическую ситуацию на своих предприятиях как «удовлетворительную», 18% - как «неблагоприятную». Это находит подтверждение в статистических данных в рамках оценки экономической ситуации организаций РФ (рис. 3).

Рис. 3 - **Оценка экономической ситуации организаций (доля в процентах от общего числа базовых организаций)**




Источник: данные сайта федеральной службы государственной статистики http://www.gks.ru

В целях оценки развития интрапренерской деятельности на предприятиях области большое значение имеет индекс предпринимательской уверенности, по которому можно судить какие перспективы имеет интрапренерская деятельность в организациях Оренбургской области, в частности в промышленном производстве. Индекс предпринимательской уверенности организаций представлен на рис. 4 в динамике за период с 1995г по 2006 гг.

Рис.4 - **Индекс предпринимательской уверенности организаций**

Источник: данные сайта федеральной службы государственной статистики http://www.gks.ru

**Литература:**

1. Фаткин Л.В. Интрапренерство в хозяйственных организациях. // Проблемы теории и практики управления. - М., 1995, № 4. - С. 78-83.