

### **Организационный механизм управления интрапренерской деятельностью на промышленных предприятиях**

*Статья посвящена вопросам организационного управления промышленным предприятием на основе интрапренерской деятельности (предпринимательской деятельности, осуществляемой внутри предприятий). Автором отмечены особенности данного подхода, приведены детальные схемы для различных форм интрапренерской деятельности.*

Механизм эффективной интрапренерской деятельности должен базироваться на действенной организационной структуре, которой отводится роль инструмента, позволяющего повысить производительность интрапренерской деятельности. Организационный механизм управления интрапренерской деятельностью представляет собой управленческое взаимодействие между предприятием и интрапренером/интрапренерами с целью достижения поставленных целей, повышения предпринимательской активности сотрудников, получения дополнительной прибыли и удовлетворения потребностей потенциальных покупателей (потребителей услуг). Организационный механизм управления включает методы организации и управления интрапренерской деятельностью, обеспечивает взаимодействие интрапренера/интрапренеров со структурными подразделениями, сотрудниками предприятия и руководством, позволяя реализовать интрапренерские идеи самостоятельно или в группе. Кроме того, организационный механизм включает в себя управление изменениями, сопровождающими переход (реформирование) организационно-производственных структур, ориентированных на интрапренерскую деятельность. Эти изменения внутри предприятий могут происходить на различных уровнях организационной структуры управления, так называемых макроуровне, мезоуровне, микроуровне (рис.1).

**Рис. 1 – Градация организационных уровней интрапренерской деятельности**



Для формирования организационного механизма управления интрапренерской деятельностью, предлагаем следующий алгоритм действий:

- 1) создание потенциала для эффективных изменений: осознание необходимости нововведений руководителями предприятий и ориентация сотрудников на новые методы работы;
- 2) создание координационного совета или иного органа продвижения преобразований, связанных с развитием интрапренерской деятельности;
- 3) разработка подробного плана преобразований;
- 4) определение степени централизации/децентрализации; возможности делегирования полномочий и ответственности;
- 5) преобразование организационной структуры предприятия;
- 6) установление взаимоотношений между интрапренером (интрапренерами) и руководством, интрапренерами и другими структурными подразделениями путем заключения долгосрочных и краткосрочных договоров;
- 7) создание инфраструктуры поддержки интрапренерской деятельности, или обеспечение доступа интрапренеров к существующим структурам поддержки малого предпринимательства.

Первый шаг в алгоритме носит психологический аспект, но именно он необходим для перехода к новому мышлению менеджмента предприятия. Чем выше уровень организационного развития предприятия, тем более тонкий подход требуется от высшего руководителя. Пройти через осознание самому, собрать круг единомышленников, подойти творчески к процессу внедрения новых методов работы - это первостепенные задачи высшего руководства предприятия, так как интрапренерская деятельность является не столько организационной формой, сколько новой философией управления. В конечном счете, структуры вторичны, главное - люди, их творческий потенциал, а, следовательно, новое мышление сотрудников. Первоочередным направлением является доведение до сотрудников новой корпоративной культуры, новой философии предприятия и задач. Новая философия управления внедряется в жизнь прежде всего поступками высших руководителей, менеджеров, которые демонстрируют новые принципы на практике. Любой организм, особенно такой сложный, как промышленное предприятие и его сотрудники, болезненно реагирует на происходящие изменения, поэтому главной задачей является формирование готовности сотрудников к работе в новых условиях, его психологическая адаптация к изменениям. Только тогда, когда сотрудники ясно представляют себе, что происходит вокруг, они способны активно включиться в реализацию организационных изменений. Создание благоприятного интрапренерского климата - один из аспектов работы. Так как информированность порождает инициативность и готовность к изменениям, то информационная кампания по доведению новых методов работы должна быть всеохватывающей, подробной и поэтому необходимо использовать все возможные способы коммуникации и методы: собрания, совещания, внутренние публикации, встречи персонала с руководителями, частные беседы, проведение круглых столов. На этих мероприятиях руководители могут знакомить сотрудников с существом намечаемых преобразований, особо подчеркивая положительные стороны, тем самым снижая психологическую напряженность в условиях изменений.

Следующий шаг – создание координационного совета или иного органа, призванного для продвижения преобразований на предприятии, преодоления

излишнего бюрократизма и процесса торможения изменениям. По мнению автора, в координационный совет должны войти собственники предприятия, руководители высшего уровня и наиболее активные интрапренеры. Состав координационного совета регламентируется приказом, а деятельность – положением о координационном совете, в котором закрепляются цели, задачи, сфера деятельности, обязанности и права членов координационного совета. На заседании координационного совета определяются направления организационных изменений, формируется план по продвижению преобразований в соответствии с требованиями положения об интрапренерской деятельности, в котором должно быть изложено следующее:

- порядок представления и рассмотрения интрапренерской идеи;
- порядок представления всех видов ресурсов;
- порядок заключения договора с интрапренером;
- условия защиты проекта;
- проведения тендерной процедуры выделения ресурсов;
- порядок проведения проектно-конструкторских и научно-исследовательских работ;
- порядок инфраструктурной поддержки интрапренерской деятельности;
- распределение рисков;
- распределение затрат;
- распределение прибыли.

Координационный совет, по нашему мнению, является наиболее жизнеспособным инструментом для российской действительности. При необходимости, в структуру предприятия может быть включено дополнительное штатное подразделение как элемент управления или поддержки интрапренерской деятельности.

Разработка подробного плана преобразований является следующим этапом преобразований. Формированию плана преобразований предшествует работа по разработке стратегических целей и задач предприятия, которые активно доводятся до работников предприятия. Возможно, используя специальные психологические методы и приемы, сформировать общественное мнение о необходимости таких преобразований. План преобразований должен включать как долгосрочные, так и краткосрочные задачи. К разработке плана преобразований следует активно привлекать активных сотрудников-интрапренеров. Такое привлечение будет выступать гарантом действительных намерений менеджмента предприятия. Руководство предприятия должно вести постоянный контроль за выполнением разработанного плана.

Интрапренерство - внутреннее предпринимательство, возникающее в результате тенденции к децентрализации предпринимательских задач внутри промышленного предприятия. Значительного роста активности в децентрализованных структурах управления можно добиться при условии, когда делегированные сотрудникам-интрапренерам полномочия выступают вместо должностных обязанностей. Делегирование полномочий должно быть оформлено формально (приказом, распоряжением, соглашением, договором и т.п.). Интрапренерскую деятельность можно напрямую связать с эффектом правильно осуществленной децентрализации управления предприятием еще в силу того, что

при децентрализации управления наблюдается расширения организаторских и новаторских прав персонала, повышение его предпринимательской способности. Таким образом, если в сознании руководства предприятия появилось желание использовать активный потенциал сотрудников – встанет вопрос о децентрализации управления. В современной экономике крупных и средних промышленных предприятий России развита централизованная структура управления и одним указанием «сверху» невозможно перейти к децентрализации, процесс децентрализации будет эволюционировать и в первоначальный период для руководства потребуются поиск возможных методов и способов преобразований.

Следующим шагом является непосредственно перестройка организационной структуры предприятия, так как принципы интрапренерской деятельности реализуются в определенной организационной структуре, которая является неотъемлемым элементом механизма управления деятельностью предприятия. При разработке подобных организационных структур следует учитывать схемы, эффективно применяемые на лучших предприятиях США, Японии и Западной Европы. Принимая во внимание мировой и отечественный опыт развития интрапренерской деятельности можно предложить некоторые схемы организационной структуры предприятия с предпринимательской «окраской» внутренних отношений. В связи с тем, что, как показывает практика, организационные структуры подавляющего большинства российских промышленных предприятий относятся к линейно-функциональным, то в качестве примеров автором предложены возможные проекты организационных структур, построенные на синтезе линейно-функциональной структуры управления (основной вид деятельности) и матричной или проектной (интрапренерская деятельность) в переходный период и с последующим полным переходом к адаптивным структурам управления. В линейно-функциональной организационной структуре управления направление связи строится вертикально (сверху – вниз), в матричной (проектной) существуют как горизонтальные, так и вертикальные связи. В предложенных вариантах могут гармонично сочетаться различные централизованные и децентрализованные механизмы управления, что обусловлено необходимостью введений, сопровождающих интрапренерскую деятельность. Организационный механизм управления включает взаимосвязь между координационным советом и интрапренером (интрапренерами), позволяющую интрапренеру (интрапренерам) на основании разработанных регламентирующих документов осуществлять интрапренерскую деятельность.

Во всех рассматриваемых организационных структурах распределение ресурсов происходит на уровне координационного совета. У интрапренера имеется постоянная возможность напрямую обратиться в координационный совет. Координационный совет рассматривает предложения интрапренера, содействует в вопросе заключения договоров от имени предприятия, выделения ресурсов, оказывает содействие интрапренеру в вопросах проектно-конструкторской и научно - технической области, устанавливает размер арендной платы, сроки предоставления ресурсов, осуществляет контроль за целевым использованием ресурсов и пр.

На рис. 2 представлена организационная структура управления так называемой индивидуальной формой интрапренерской деятельности. В этом случае интрапренер является сотрудником предприятия и:

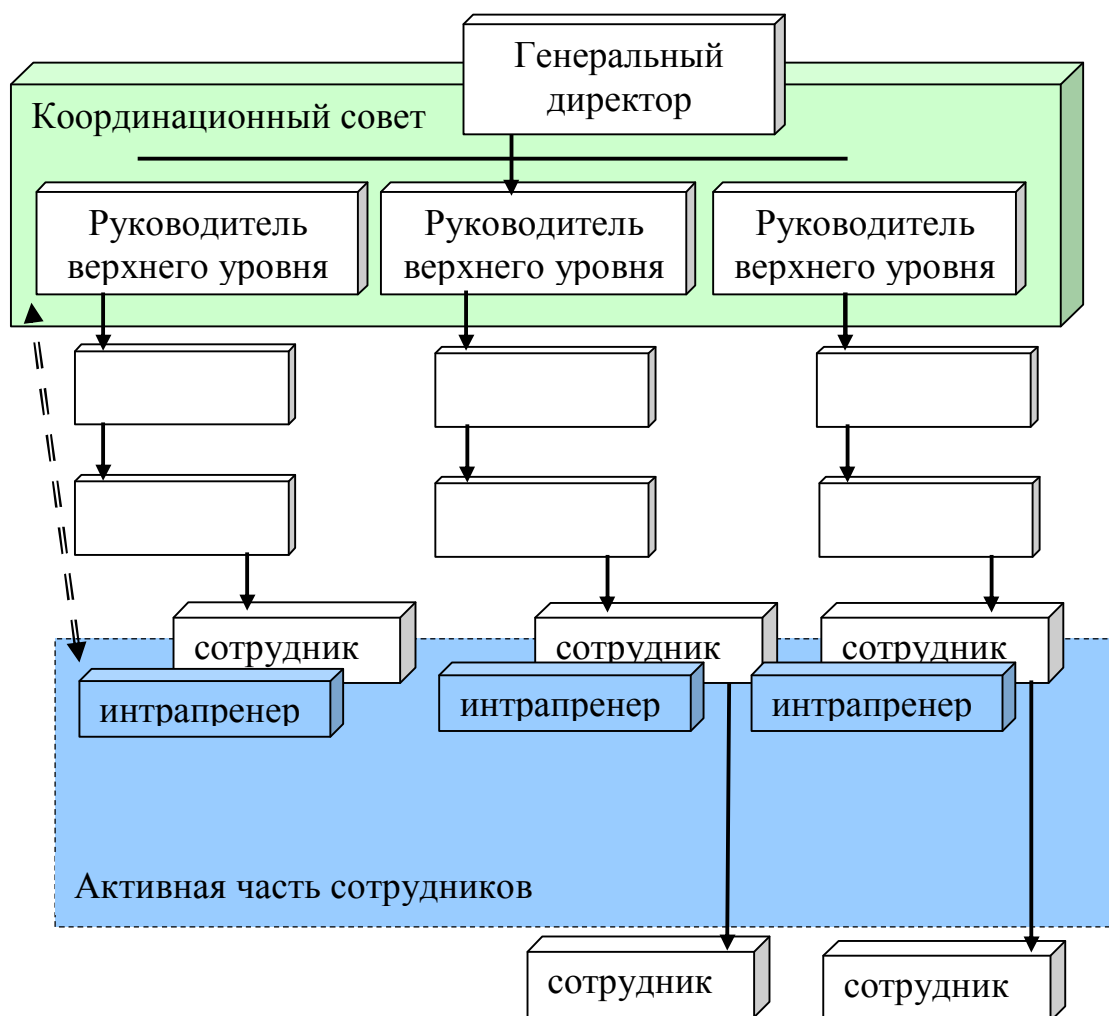
Ø может быть генератором идей (реализация идеи осуществляется с помощью

сотрудников предприятия),

Ø самостоятельно реализует свою идею,

Ø реализует внутри предприятия на принципах интрапренерства идею «со стороны».

**Рис. 2 - Организационная структура управления индивидуальной формой интрапренерской деятельности**



На рис. 3 представлена организационная структура управления коллективной формой интрапренерской деятельности (в виде различных групп). В рассматриваемом примере организационная структура управления имеет линейно-функциональную структуру, управления интрапренерской деятельностью – матричную.

Интрапренерская деятельность в этом случае может быть представлена в виде трех разновидностей:

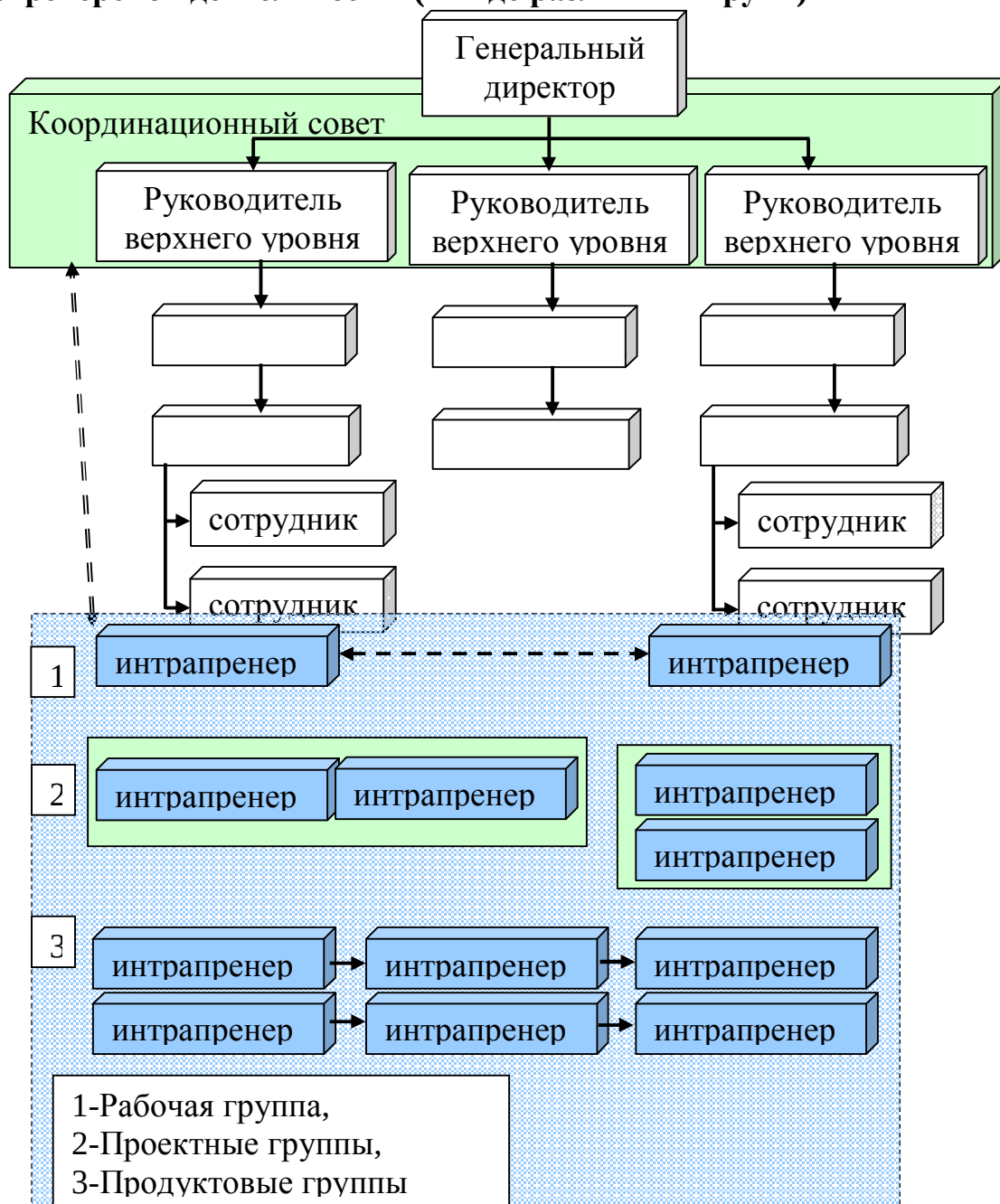
Ø в рамках рабочих групп, самостоятельно разрабатывающих или реализующих идею. Руководитель рабочей группы может быть как назначен, так и выбран из числа наиболее активных сотрудников-интрапренеров и в этом случае он неизбежно берет на себя отдельные стороны руководства действиями работников, которые ему формально не подчиняются. В рабочих группах легко и органично решаются вопросы согласования межфункционального взаимодействия организационной структуры, формирования регламентов интрапренерской

деятельности;

Ø в рамках проектных групп (подразумевает охват интрапренерской деятельностью несколько видов функциональной деятельности предприятия в рамках одного проекта или одного вида функциональной деятельности в рамках одного проекта);

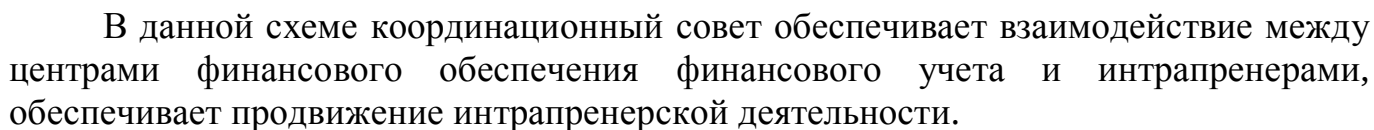
Ø в рамках продуктовых групп (подразумевает охват интрапренерской деятельностью различных направлений деятельности предприятия в рамках производства одного товара (услуги), рассмотрение проекта от идеи до реализации).

**Рис. 3 - Организационная структура управления коллективной формой интрапренерской деятельности (в виде различных групп)**



Каждая разновидность интрапренерских групп строится по процессному или функциональному принципу, имеет свою внутреннюю организационную структуру, позволяющую самостоятельно построить механизм реализации идеи. Любая интрапренерская группа гармонично «вписывается» в организационную структуру

На рис. 4 представлена организационная структура управления коллективной формой интрапреднерской деятельности в виде центров финансового обеспечения и финансового управления.



В структуру ЦФО включаются:

- Центры инноваций - структурные подразделения, которые непосредственно связаны с организацией новых проектов, прибыль от которых ожидается в будущем.
- Центры затрат - структурные подразделения, которые, как правило, обеспечивают поддержку и обслуживание функционирования центров прибыли или центров инноваций, но непосредственно не приносят прибыли.
- Центры прибыли - структурные подразделения, деятельность которых непосредственно связана с реализацией одного или нескольких проектов, обеспечивающих получение прибыли.

ЦФУ - это структурные подразделения, осуществляющие определенный набор хозяйственных операций и способные оказывать непосредственное воздействие на прибыльность данной деятельности.

Рассмотрим взаимосвязь основного и интрапренерского видов деятельности на предприятии в рамках организационной структуры, включающей центры финансового обеспечения и центры финансового управления. Координационным центром интрапренерской деятельности в данном случае выступают центры инноваций, центры затрат и центры прибыли. При этом поддержкой интрапренерской деятельности занимается центр инноваций, распределением ресурсов - центр затрат, собственно организацией и мотивацией интрапренерской деятельности - центр прибыли, финансово-экономический механизм контроля - центр финансового управления. Основное взаимодействие в рамках организационного механизма управления – это взаимодействие между центром финансового обеспечения и интрапренерскими группами.

Необходимо отметить, что данная организационная структура управления, является наиболее оптимальной для перехода к адаптивным структурам управления на предприятии.

Рассмотрим организационную структуру управления коллективной формой интрапренерской деятельности с участием специализированных подразделений, целиком занятых творческой работой и отдаленных от основного производства (рис.5-6). На рис. 5 организационная структура управления основным видом деятельности имеет штабную структуру, на рис. 6 - матричную структуру.

Интрапренерская деятельность внутри специализированного подразделения может строиться по проектному, функциональному или продуктовому принципу. Управление внутри специализированного подразделения осуществляется сотрудником – интрапренером, имеющим большой авторитет. Специализированное подразделение – это аналог «генератора идей». Реализация идей осуществляется производственными подразделениями предприятия. Деятельность специализированного подразделения осуществляется на основании положения о специализированном подразделении, деятельность интрапренеров регламентируется положением об интрапренерской деятельности. Прибыль от реализации идей распределяется среди сотрудников специализированного подразделения на основании разработанного мотивационного механизма. Распределение ресурсов для осуществления деятельности специализированного подразделения происходит на уровне высшего звена управления предприятия. Организационный механизм управления включает в себя взаимодействие между руководителями

специализированных подразделений, руководителями прочих подразделений, высшим руководством предприятия, руководителями проектов и интрапренерами. Создание координационного совета в данном случае не требуется.

**Рис. 5 - Организационная структура управления коллективной формой интрапренерской деятельности (специализированные подразделения, штабная структура).**

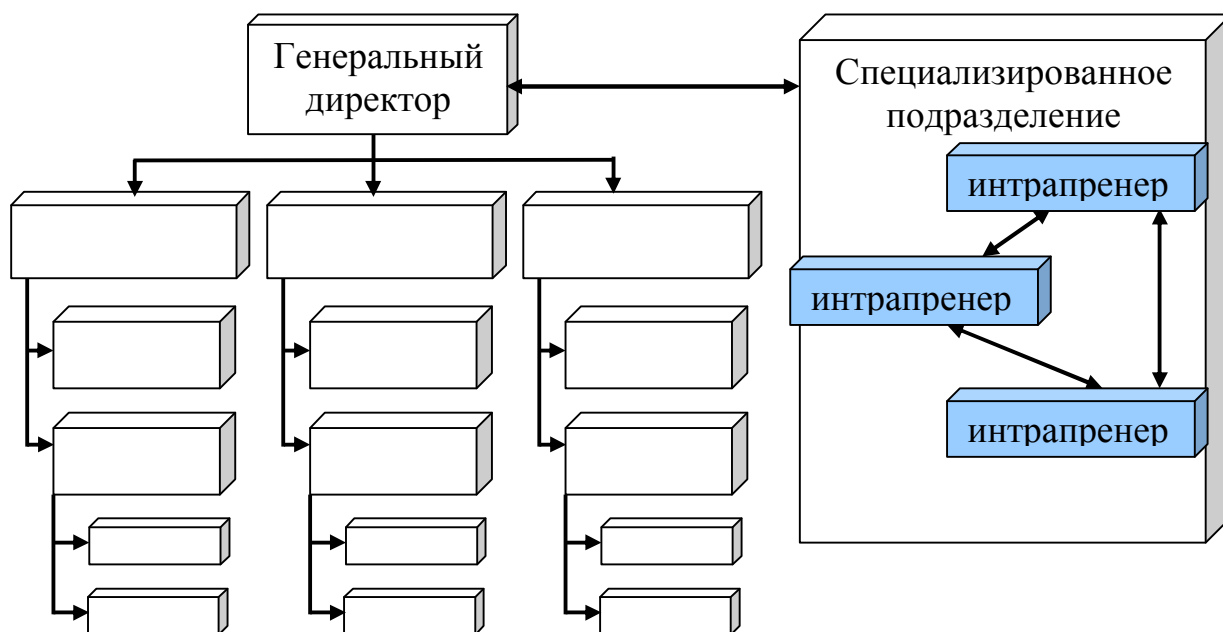
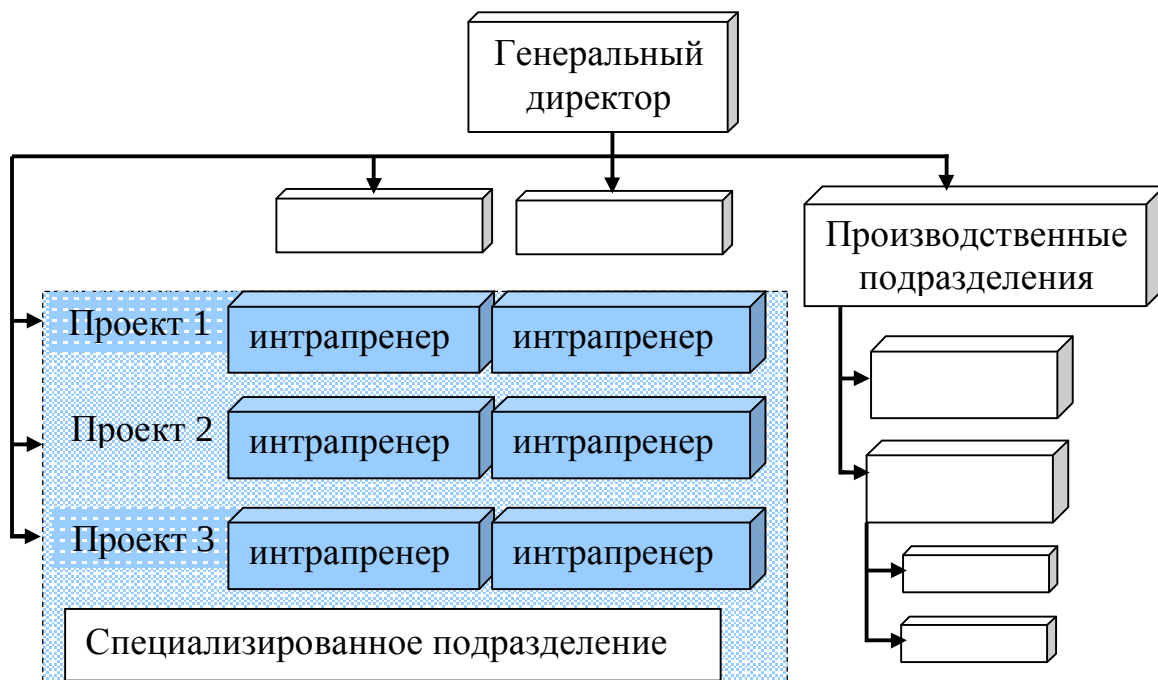


**Рис. 6 - Организационная структура управления коллективной формой интрапренерской деятельности (специализированные подразделения, матричная структура).**

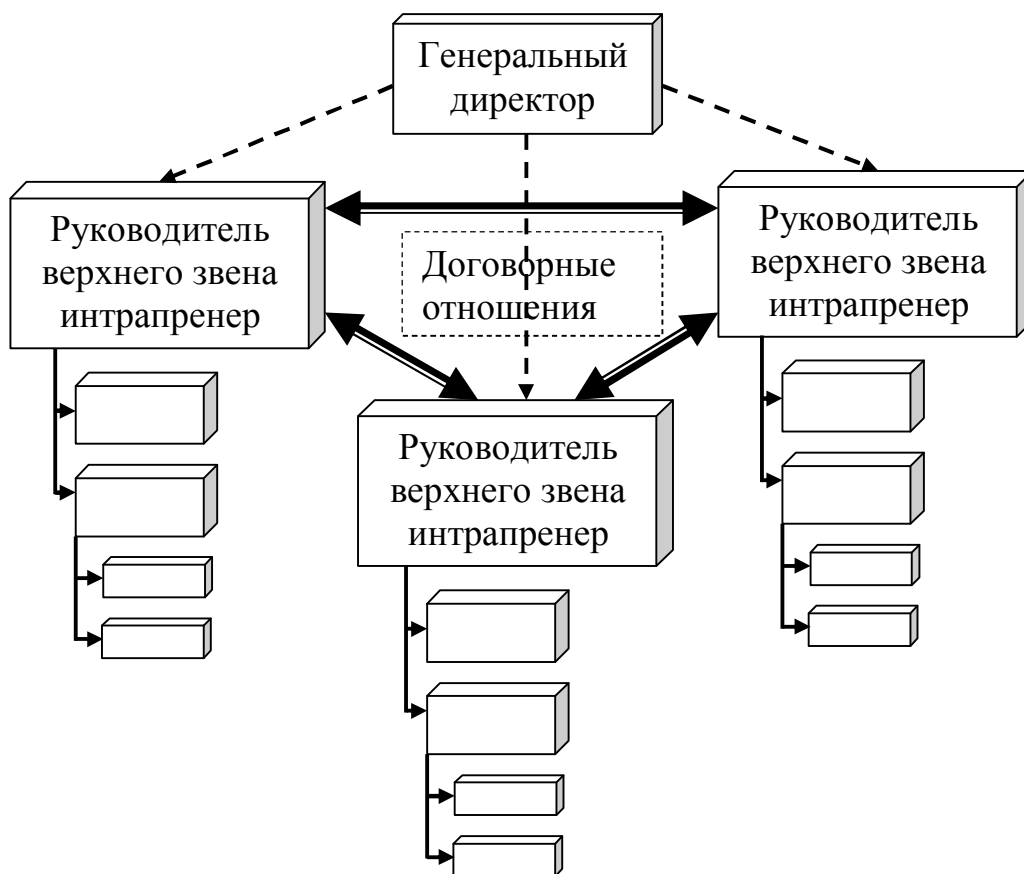


Рассмотрим следующую коллективную форму интрапренерской деятельности - подразделения предприятия как самостоятельно действующие субъекты (рис. 7).

Децентрализация в данном случае выступает как важнейший элемент, неотъемлемая часть осуществления интрапренерской деятельности. Это продиктовано необходимостью отойти от жесткой централизации управления и придать низшим звеньям большую гибкость, самостоятельность. При децентрализации подразделения, продолжая оставаться частью целого организма, оказываются значительно меньшими по размеру, но стратегически более независимыми, более гибкими, ориентированными на достижение целей и, следовательно, более успешно функционирующими.

Тенденции развития организационных структур в настоящее время и так свидетельствуют о делегировании все больших прав и обязательств подразделениям предприятий, но в данном случае перераспределение полномочий и ответственности неизбежно. Процесс децентрализации может сопровождаться созданием внутреннего рынка: специализацией отдельных производств на внутрипроизводственном потреблении, созданием системы трансфертного ценообразования, внутренней конкуренцией за ресурсы.

**Рис. 7 - Организационная структура управления коллективной формой интрапренерской деятельностью (в виде подразделений предприятия, функционирующих как самостоятельно действующие субъекты).**



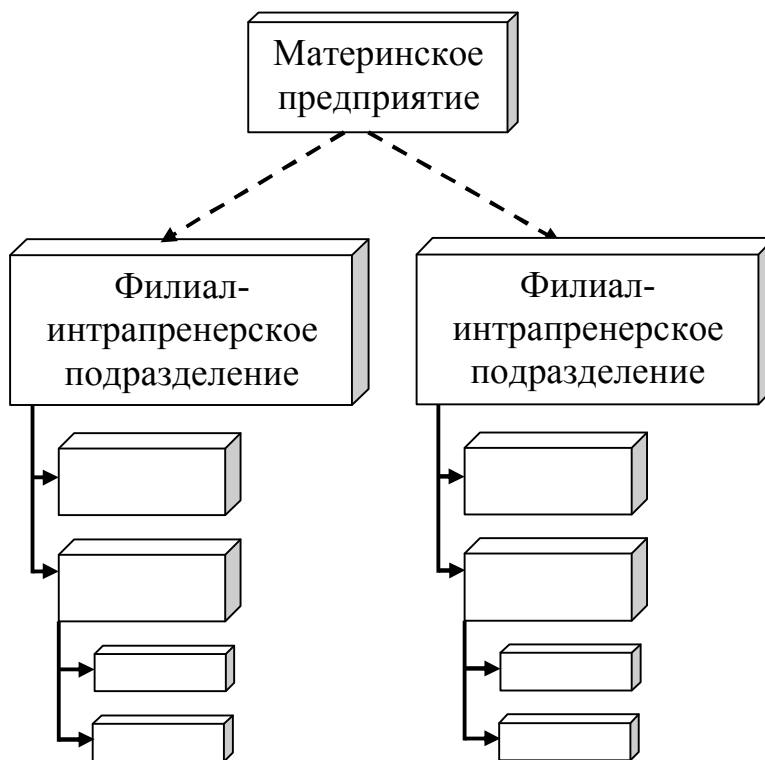
Для интрапренерских подразделений предприятия, функционирующих как самостоятельно действующие субъекты, на наш взгляд, наиболее важны следующие моменты:

1. наличие договоров между материнским предприятием и его интрапренерскими подразделениями;
2. подразделение должно нести ответственность за конкурентоспособность и прибыльность, иначе оно не может считаться предпринимательским;
3. должна обеспечиваться хозяйственная самостоятельности при производстве товаров и оказании услуг на сторону;
4. ориентация цели интрапренерских подразделений на получение прибыли и распоряжение ею.

При такой форме интрапренерской деятельности структурные подразделения также возглавляются руководителями - интрапренерами. Субъектами организационного механизма управления выступают руководители высшего звена управления и руководители-интрапренеры, объектом - интрапренерские отношения. Организационным механизмом управления предусматривается наличие договорных отношений, положения об интрапренерской деятельности.

Более глобальной коллективной формой интрапренерской деятельности является автономия филиалов, дочерних предприятий, направлений (рис. 8). Филиалы, дочерние предприятия возглавляются руководителями-интрапренерами. Организационный механизм управления в этом случае должен включать положение об интрапренерской деятельности, положение о филиале (дочернем предприятии), создание договорных отношений между головной организацией и филиалами (дочерними предприятиями).

**Рис. 8 - Организационная структура управления коллективной формой интрапренерской деятельности (в виде автономии филиалов).**



Таким образом, описанный в статье организационный механизм управления интрапренерской деятельностью является неотъемлемой частью развития интрапренерской деятельности, вопрос остается только в выборе формы его реализации.