

## ИНТРАПРЕНЕРСТВО КАК ТЕХНОЛОГИЯ СОЦИАЛИЗАЦИИ В ФИРМЕ

Е.Е. Жернов

Становление в экономике знаний современных нано-, био-, инфо-, когнитивных технологий как «процесс внутренне сопряженный с глубокой гуманностью» [5] должно быть дополнено социальными технологиями. Социальные технологии сегодня рассматривают как интеллектуальный наукоемкий ресурс, использование которого позволяет активно влиять на практическую жизнь фирмы, получать эффективный прогнозируемый социальный результат [3, с. 188]. В качестве одной из таких технологий мы предлагаем рассматривать интрапренерство, что требует уточнения его концептуального понимания. Термин «интрапренер» был введен в оборот американским исследователем Г. Пиншо. Интрапренер – человек, который идет на риск при внедрении новой предпринимательской идеи, продукта или услуги в рамках действующей фирмы, возглавляя ее предпринимательское подразделение как менеджер. К социальным предпосылкам развития внутрифирменного предпринимательства относятся, прежде всего, возросший уровень общего и профессионального образования и самосознания наемных работников. Опасность их ухода из компании в поисках возможностей для творчества и самореализации, а не стремление «преодолеть узкие рамки внутрифирменного администрирования и компенсировать недостатки командных отношений привнесением в социосистемы элементов рыночных отношений» [2, с. 301] вынудила собственников ввести институт внутрифирменного предпринимательства. Для этого собственник создает интрапренеру условия выдвижения и реализации инновационных идей, их коммерциализации путем выделения капитала в форме интракапитала и создания организационно-технологических условий его эффективного применения. В результате интрапренер получает ресурсы для бизнеса от материнской компании, а не создает их сам, как это делает свободный предприниматель. Такой интрапренер владеет только своим трудовым капиталом, как и другой наемный работник.

Интрапренерство выгодно, в первую очередь, для самой фирмы-учредителя интрапредприятия. Введение новой системы корпоративных отношений позволяет значительно улучшить производственно-финансовые показатели фирмы. Поскольку условия контрактов с обособившимися подразделениями ориентированы на конечный результат, собственник оплачивает не затраченное время, а выполненную работу. «Происходит экономия фонда заработной платы и связанных с ним расходов по социальному страхованию. Компания также существенно экономит на накладных расходах (аренда, проценты, расходы на электроэнергию, эксплуатационные расходы, страховые взносы и пр.)» [2, с. 306].

Но можно ли рассматривать интрапренерство как одну из форм новых внутрифирменных отношений, ведущую к их социализации? Чтобы ответить на данный вопрос, необходимо выяснить, меняет ли интрапренерство сущность социально-трудовых отношений в фирме. Для этого назовем субъектов интрапренерства: собственники фирмы, высшие и функциональные менеджеры, интрапренеры, наемные работники-креаторы и работники-исполнители. Каждый субъект имеет собственные экономические интересы, согласуемые в процессе соответствующих отношений. Основной принцип внутрифирменных отношений – контрактные взаимоотношения [1, с. 53], заключенные на рыночной основе. Выделяют два уровня таких отношений – индивидуальный и коллективный.

Индивидуальный уровень, который соответствует индивидуальной социализации, включает социально-трудовые отношения работодателя (собственника фирмы) с наемными работниками, оформленные как контрактные отношения. Поскольку работник отчужден от собственности на средства производства, он отчужден от самого процесса труда, от продукта труда и воплощенных в них знаний. В.В. Громыко правильно пишет: «Отчуждение лежит в основе накапливающихся экономических и социальных противоречий» [2, с. 301] и приводит к снижению эффективности производства. Именно последнее заставляет собственника компании искать приемлемые для себя формы преодоления такого отчуждения. Прежде всего, это касается инновационных компаний, где творческий потенциал работника – главный источник прибыли. По нашему мнению, творчество невозможно в рамках контрактных отношений, так как «контракты регулируют условия труда, производственные функции, субординацию и контроль, степень ответственности, меру и формы вознаграждения...» [2, с. 303], но не отражают творческую сторону деятельности работника.

В.В. Громыко справедливо спрашивает: «Возникает вопрос: а почему, собственно, подчиненные должны проявлять инициативу и направлять ее именно на достижение целей руководства фирмы, а не своих собственных?» [2, с. 304]. Однако ответ на этот вопрос автор ищет в решении известной проблемы отношений «начальник – подчиненный» (институциональная экономическая школа), а не отношений «собственник средств производства – наемный работник» (марксизм). А ведь именно они как производственные отношения, в конечном счете, определяют социальные роли, стереотипы поведения людей, а не психология, которая обусловлена ими. Не зря сам автор отмечает: «Можно сколько угодно поощрять инициативу наемных работников, изобретательство и рационализаторство, привлекать их к участию в управлении, однако принципиальные перемены в психологии и поведении личности произойдут только при реальных, а не формальных изменениях экономических отношений...» [2, с. 305].

Коллективный аспект интрапренерства связан с организационно-экономическими отношениями в фирме и соответствует надындивидуальному уровню социализации. «Специально отобранные и обученные группы работников *по предложению фирмы* заключают при этом контракт по выполнению практически той же самой работы и оказанию фирме тех же самых услуг (например, ремонтных, наладческих, транспортных, бухгалтерских, прачечных и т.д.), но на рыночных началах, функционируя как самостоятельная компания... Сегодня подобный феномен приобретения фирмой товаров (услуг) на контрактной основе вместо собственного внутрифирменного их производства получил название “аутсорсинг”...» [2, с. 305] (курсив мой. – Е.Ж.). В соответствии с рыночными принципами система управления подразделениями построена на контрактных взаимоотношениях между хозяйственными единицами и руководством и распадается при прекращении контрактных отношений. Поэтому между интрапредприятием и высшим руководством не должно быть промежуточных уровней управления. Плоские иерархические структуры способствуют социализации внутрифирменных отношений [3, с. 189].

По контракту с высшим руководством подразделение берет на себя реализацию согласованных задач, а высшее руководство отвечает за их финансовое и материально-техническое обеспечение, то есть за необходимую сумму финансового и физического капитала, тем самым существенно ограничивая предпринимательскую деятельность интрапренера. Это приводит к необходимости первоочередного учета им интересов собственника фирмы-учредителя, которые сводятся, как правило, к краткосрочному извлечению прибыли. В этом коренное отличие интрапренерства

как зависимого предпринимательства от антрепренерства – свободного предпринимательства. Ограниченная децентрализация управления позволяет подразделениям обладать реальным правом голоса при назначении менеджеров и осуществлять полный контроль над теми, кто занимает другие должности в подразделении.

Внутри своего подразделения менеджер (интрапренер) должен также вступать в контрактные (рыночные) отношения с подчиненными ему работниками. «Организаторы интрапренерства настоятельно подчеркивают, что это – новая форма индивидуальной карьеры, способ удовлетворения потребностей индивидуума в самореализации, независимости и уважении, что основным мотивом создания корпоративной сети является предоставление работникам возможности испробовать свои силы» [2, с. 306]. Вместе с тем В.В. Громыко справедливо отмечает, что «эволюция от наемного работника к интрапренеру и далее к антрепренеру, характерная для определенной части работников, нередко ухудшает положение основной массы трудящихся. Так, например, работники лишаются возможности отдыхать в ведомственных домах отдыха и санаториях, лечиться в ведомственной поликлинике, получить место в ведомственном детском саду или летнем лагере, обедать в ведомственной столовой. Приобретение этих услуг на открытом рынке чаще всего осуществляется по более высоким ценам, что ведет к росту стоимости жизни» [2, с. 306]. Приведенные факты свидетельствуют об отсутствии социальной ответственности интрапренеров. Обусловлено оно тем, что контрактные отношения обеспечивают лишь относительную свободу предпринимательства внутри компании. Предпринимательские единицы наделены интегральной предпринимательской ответственностью, понимаемой как ответственность за конкурентоспособность и прибыль фирмы [1, с. 40]. «В интегральную ответственность не входит ответственность за те издержки, к которым менеджер [интрапренер. – Е.Ж.] не имеет прямого отношения. Если, например, корпорация принимает определенные социальные обязательства, которые выходят за рамки обычных правил и инструкций, то связанные с этим издержки должны быть возмещены руководством» [1, с. 40].

При таком понимании интегральной ответственности, в которую не входит социальная ответственность подразделения, не приходится говорить о социализации интрапредприятий. По нашему мнению, будучи относительно самостоятельной структурой, подразделение должно нести солидарную социальную ответственность с руководством фирмы. Современный институт интрапренерства не выполняет своих социальных функций, перекладывая их на материнскую компанию. Такое состояние снижает эффективность развития самого внутрифирменного предпринимательства. Интрапренерство без социализации, созданное и развиваемое в капитализированной экономике, несет в себе все недостатки индивидуального предпринимательства, главный из которых концентрация всех усилий лишь на краткосрочных целях в виде прибыли. По А. Маршаллу, предприниматель есть бизнесмен, а предпринимательские способности можно рассматривать как особый специализированный вид труда [4, с.377], хотя есть принципиальные качественные отличия этого труда от иных видов труда. В этом случае капитал-собственность доминирует над трудовыми капиталами наемных работников – менеджеров (интрапренеров) и рабочих (см. рис. 1). Здесь наемных работников – рабочих и менеджеров – уравнивает знание: тенденция уравнивания труда и управления (управленческого труда) реализуется в виде социализации знания.

По этой интерпретации, экономическая роль антрепренерства состоит в выполнении определенного социального заказа, а именно в создании экономических благ, удовлетворяющих общественные потребности. А. Смит обращал внимание, что

предприниматели удовлетворяют общественные потребности в товарах и услугах не благодаря своему гуманизму, а в силу своего эгоизма, нацеленного на извлечение прибыли [6, с. 91]. Тогда предприниматель – олицетворение эгоизма и социального равнодушия к судьбам менее удачливых и энергичных членов общества. И этот недостаток вряд ли можно исправить только сочетанием отношений «товарности и планомерности», которое предложено в [2, с. 308]. Интегральная ответственность требует «интегральных» людей – интрапренеров, людей способных не только работать в одной команде с другими людьми, но и нести полномасштабную социальную ответственность. Для этого они должны иметь возможность самостоятельно мобилизовать и применять ресурсы в долгосрочном периоде.



Рисунок 1 – Доминирование капитала-собственности над трудовыми капиталами наемных работников – рабочих и менеджеров (интрапренеров)

Таким образом, явление интрапренерства в нынешнем виде не меняет сущности социально-трудовых отношений в фирме и не может рассматриваться как технология социализации. Для того чтобы сделать интрапренерство социальной технологией, необходимо, по нашему убеждению, создать следующие социальные условия: примат морально-нравственных норм поведения над экономическими; ориентация социально-культурной среды фирмы на человека труда; внедрение социализированных методов использования личных знаний и способностей работников. Также необходимо вменить интрапренеру следующие социальные функции: повышение образовательного уровня работников; повышение их жизненного уровня; экологизация деятельности интрапредприятия; соблюдение и совершенствование этики бизнеса в виде этических корпоративных стандартов. При соблюдении названных условий и выполнении вменяемых функций интрапренерство станет не только экономическим, но и социально-культурным явлением в экономике знаний.

#### Литература и источники:

1. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы: предпринимательство и координация в децентрализованной компании. М.: ИНФРА-М, 1996. 287 с.
2. Громько В.В. Интрапренерство как альтернатива антрепренерству // Россия на пути к новой экономике / под ред. В.В. Громько. М.: РЭА им. Г.В. Плеханова, 2009. С. 288–308.
3. Жернов Е.Е., Нехода Е.В. Технологии социализации экономики знаний в ресурсодобывающем регионе // Вестник Томского государственного университета. 2015. № 399. С. 188–198.
4. Маршалл А. Принципы экономической науки. Т. 1. М.: Прогресс, 1993. 414 с.

5. Нейсбит Дж. Высокая технология, глубокая гуманность: технологии и наши поиски смысла. М., 2005. 381 с.

6. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов // Антология экономической классики. Т. 1. М., 1993. 474 с.

## **ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТА ВНЕДРЕНИЯ ИНСТРУМЕНТОВ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА**

**В.А. Калейникова**

На современном этапе развития требуется особый подход к управлению предприятиями на основе новых технологий и методов организации производственной деятельности. Среди современных и эффективных методов организации производственных процессов могут быть выделены инструменты бережливого производства. Сосредоточение внимания на бережливое производство обеспечивает ряд преимуществ: компания изменяет культуру управления, систему взаимоотношений между различными уровнями иерархии и систему ценностей работников; снижение затрат на рабочую силу и время, необходимое для создания продукта, снижает затраты, сохраняя при этом качество продукции. Следует отметить, что принципы бережливого производства согласуются с концепцией устойчивого развития в связи с прекращением неустойчивого роста в области использования природных ресурсов, а также инструменты проектов внедрения бережливого производства можно рассматривать, как реализацию конкретных стратегий управления ресурсами и уменьшения количества отходов, которые являются элементами общей стратегии экологического предприятия для решения экологических и ресурсных проблем. [1]

В последние годы число российских компаний, которые используют инструменты бережливого производства, возрастает очень стремительно. Например, инструменты бережливого производства активно внедряют ОАО РЖД», ОАО «АвтоВАЗ», ОАО «Трубная металлургическая компания», ОАО «РУСАЛ Братск», ОАО «Северсталь», ОАО «НПО «Сатурн», ОАО «Пермский моторный завод» и другие. Многие компании публикуют информацию о результатах инструментальных средств разработки бережливого производства, значения доходов, изменение прибыли, производительности труда и эффективности оборудования. [2] Однако, как расчеты были сделаны результирующий эффект, и что влияние конкретно на повышение эффективности работы предприятия, не уточняется. Объективная оценка эффективности инструментов реализации проекта бережливого производства имеет важное значение. Прежде всего, необходимо ввести управление проектами или потенциальных инвесторов. Кроме того, демонстрация преимуществ перехода к бережливому производству на чертежах позволяет привлечь в проект как можно большее количество сотрудников компании или отдельного центра ответственности. [3] [4]

Тем не менее, любое предприятие, которое начинает переход к бережливому производству, сталкивается с трудностями определения эффективности будущих изменений в организации производства или услуг.

Бережливое производство - подход к организации и управлению производством на основе постоянного стремления устранить все виды потерь. Обычно суще-