

УДК 658.511.5

**ИНТРАПРЕНЕРСТВО КАК СПОСОБ ОРГАНИЗАЦИИ  
МОДЕРНИЗАЦИИ ОБОРУДОВАНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЕМ***М.А. БУЯНОВ, Н.Н. МОСИНА**(Костромской государственной технологической университет)*

Перспективы вхождения России во всемирную торговую организацию обуславливают потребность существенного подъема качества отечественной продукции для достижения ее конкурентоспособности на внутреннем и внешнем рынках. Такой подъем реален только на основе модернизации многих отраслевых технологических укладов. Модернизация технологических систем предприятий требует серьезных инвестиционных ресурсов, голод на которые особо ощущается в отраслях, переживающих конъюнктурный кризис [1]. Действительно в ряде отраслей, например текстильной, отличающейся высокой стоимостью активной части основных фондов, средний возраст действующего оборудования и технологий достигает двадцати лет. Низкая инвестиционная активность в отраслях потребителей прямым образом затрагивает отрасли машиностроительного комплекса, обеспечивающие их средствами технологического оснащения. В этих условиях компромиссным решением может стать не производство оборудования, а его модернизация. Такое решение может обеспечить существенное омоложение парка технологического оборудования. Об этом свидетельствует мировой опыт, согласно которому, например в США, затраты на модернизацию превышают 75% от общих затрат на обновление основных фондов [2]. Эффект модернизации заключается в обеспечении изменения функциональных возможностей оборудования, в том числе изменения в используемом сырье и материалах, виде и характеристиках выпускаемой продукции, техни-

ческом уровне и уровне внутривидовой автоматизации, при затратах, как правило, не превышающих одной третьей от стоимости нового оборудования с аналогичными или близкими выходными параметрами. В этом случае для предприятия потребителя задача экономического выбора заключается в определении групп оборудования, подлежащих модернизации, капитальному ремонту или замене. Предприятие производитель, подстраиваясь под интересы потребителя, выполняет заказы на модернизацию по техническим требованиям последнего. Целевая модернизация требует организации работы производителя при ограниченном количестве объектов модернизации по типу мелкосерийного производства, а также постоянного контакта с заказчиком. При этом характер работ будет существенно отличаться от принятых при выпуске основной продукции. Главными видами (группами) работ становятся: проектирование элементов модернизации, организационно-технологическая подготовка производства, сборно-разборочные и дефективные работы, изготовление и реставрация деталей или узлов модернизации.

Различия в способах организации, структуре работ и необходимость гибкого подхода к развитию такого направления бизнеса вызывают потребность в предпринимательском подходе. Очевидно, что это должно быть внутреннее предпринимательство, основанное на интеграции экономических, ресурсных возможностей предприятия и предпринимательских способностей конкретной личности. Такое на-

правление в организации предпринимательства именуется интрапренерством [3, 4]. Его развитие в западных странах было продиктовано потребностью в революционных изменениях в системе менеджмента и экономического мышления, которая обусловлена:

- управленческим консерватизмом в традиционных организациях;
- их инновационной инертностью, в том числе в развитии обеспечивающей инфраструктуры;
- давлением со стороны малого бизнеса, обладающего организационной мобильностью и гибкостью.

Действительно, в традиционной организации персонал занят производством основной продукции и соответственно любые рискованные решения откладываются, требуется большое количество согласований, размывается персональная ответственность.

Отсюда первым условием для внутреннего предпринимательства (интрапренерства) должно быть формирование в организации творческого потенциала персонала и системы мотивации творчества. При наличии творческих личностей, творческих подразделений, специально создаваемых структурных подразделений, в форме, например, групп инноваций, венчурных групп, или неформальных групп, их эффективная деятельность может осуществляться только при условии делегирования им следующих полномочий:

- по распоряжению материальными, техническими и финансовыми ресурсами;
- по коммерческой самостоятельности, выходу на рынок с собственной продукцией;
- по формированию собственной кадровой политики и мотивации работников;
- по самостоятельному распоряжению частью прибыли.

Только при наличии таких условий может полностью раскрыться творческий потенциал, предпринимательский талант как личностей, так и групп. Подобные проекты внутрифирменного предпринимательства основываются на праве хозяйственного ведения или на праве собственности в

форме владения части акций, или доли капитала, когда интрапренер выступает не наемным работником, а совладельцем предприятия.

Отличие интрапренерства от малого бизнеса при общем предпринимательском подходе к организации заключается в его внутрифирменном содержании, в сохранении инновационных групп в структуре предприятия, в использовании ресурсных возможностей последнего.

Организационной основой развития интрапренерства является: гибкая технология, гибкая производственная структура и гибкая управленческая структура. Гибкость управленческой структуры обеспечивается за счет формирования единой команды из специалистов разных профилей, работающей в тесном доверии и согласии на основе совместно выработанных принципов и целевых установок. Основные принципы интрапренерства можно выразить короткой формулой, отражающей его логику: творчество-гибкость-независимость-риск.

Принимая структуры внутрифирменного предпринимательства как подразделения стратегического бизнеса, исповедующие идеологию немедленного реагирования, что, безусловно, связано с высокими рисками, логично наделять их достаточно широкими правами. Эти права должны касаться следующих видов деятельности:

- исследовательские работы, проектирование и изобретательство;
- совершенствование выпускаемой и создание новой продукции;
- краткосрочное и среднесрочное планирование;
- выпуск продукции на внутренний и внешний рынки.

Все эти виды деятельности в полной мере следует отнести и к модернизации оборудования, которую вполне можно считать новым видом услуг предприятия, сочетающих и элементы производства нового вида продукции – узлов модернизации.

Рассмотрим вариант проекта интрапренерства на примере промышленного предприятия, производящего технологическую

оснастку для ткацких станков – Московского экспериментального завода МЭЗ-1. Анализ продуктового портфеля предприятия за последние годы показывает, что доля профильной продукции в выпускаемой номенклатуре неуклонно снижается, хотя и имеет место увеличение ее общего объема. В 2004-2005 гг. удельный вес производства технологической оснастки составлял уже не более 50%. Возникла угроза потери области специализации предприятия и соответственно высококвалифицированного производственного персонала. С 2005 года на заводе сформирована инновационная группа в форме специального конструкторского бюро, включающего 16 штатных работников, в том числе 4 кандидата технических наук, 4 инженера, 5 станочников, 2 слесаря и термист. Как видим, налицо команда, состоящая из специалистов разного профиля, что является необходимым первым условием интрапренерства. Вторым условием, имеющим место в организации, является заинтересованность высших управленческих звеньев в развитии интрапренерства. Основное направление работ – модернизация ткацких станков. Наличие творческого коллектива, имеющего высокий интеллектуальный потенциал и опыт работы в области исследования и проектирования ткацкого оборудования, создает условия для выполнения проектов целевой модернизации, позволяющих:

- повысить производительность ткацких станков на 20-30%;
- расширить ассортиментные возможности станков с целью выпуска тканей с высокой поверхностной плотностью;
- повысить надежность станков, снизить расход запасных частей;
- повысить надежность технологической оснастки, эффективность ее использования.

Наиболее доступна и в то же время достаточно эффективна модернизация батанного и зевообразовательного механиз-

мов, обеспечивающая изменение законов перемещения берда и ремизных рам ткацких станков СТБ. Такая модернизация позволяет достигать изложенного выше эффекта, включая повышение надежности станков за счет снижения динамических нагрузок на их механизмы.

Признаки формирования внутрифирменного предпринимательства явно просматриваются и в сроках достижения экономических успехов данным инновационным подразделением. Если в традиционных организациях достижение успеха закладывается в рамках месячных и квартальных планов, а предпринимательские фирмы на выживание и стабильный рост планируют от 5 лет и более, то для интрапренерства этот период находится в промежутке между временем предпринимателя и традиционного менеджера. Действительно, по результатам работы МЭЗ-1 за 2 месяца 2006 года объем реализации по услугам целевой модернизации составил 4% общего объема реализации. На начало 2007 г. планируется удельный вес доходов от модернизации 30-40% общего их уровня. Для окончательного оформления интрапренерской структуры осталось только предоставить ей право хозяйственного ведения.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Беркович М.И. Макроэкономическая дестабилизация и отраслевой кризис: Монография. – Кострома: Изд-во КГТУ, 1997.
2. Астафьев И.В. Разработка метода экономического обоснования путей модернизации оборудования. Дис... канд. экон. наук. – Иваново, 1990.
3. Томилов В.В., Крупанин А.А., Хакунов Т.Д. Маркетинг и антрепренерство в системе предпринимательства. – СПб.: СПб ГУЭФ, 1998.
4. Тэпман Л.Н. Предпринимательское управление. Зарубежный опыт. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004.

Рекомендована кафедрой предпринимательства и малого бизнеса. Поступила 21.06.2006.