

*Д. Нерсисян
Индивидуальный Предприниматель,
студент Финансового Университета
При Правительстве Российской Федерации
Россия, Москва*

**УПРАВЛЕНИЕ ВНУТРИФИРМЕННЫМ
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВОМ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ
ТРАНСФОРМАЦИИ АГЕНТСТВА НЕДВИЖИМОСТИ**

Аннотация. Цифровая трансформация традиционных сервисных организаций требует не только внедрения отдельных технологий, но и управляемого превращения внутренних проблем в проверяемые предпринимательские инициативы. Цель исследования — разработать подход к управлению внутрифирменным предпринимательством на основе анонимизированного кейса агентства жилой недвижимости. Использованы анализ литературы, case study, системный и сравнительный анализ, а также анализ практики управленческих решений. Установлено, что развитие собственной CRM, цифрового сайта и использование генеративного ИИ демонстрируют элементы инициативного, итеративного поиска решений, однако не образуют формализованного контура отбора и оценки инициатив. Предложена авторская модель, связывающая выявление проблемы, MVP, тестирование, оценку и масштабирование с контуром приоритизации, ресурсов и обратной связи.

Ключевые слова: внутрифирменное предпринимательство; цифровая трансформация; управление инновациями; агентство недвижимости; CRM; генеративный искусственный интеллект; PropTech.

D. Nersesyan
Individual Entrepreneur,
Student at the Financial University
under the Government of the Russian Federation
Moscow, Russia

MANAGING INTRAPRENEURSHIP UNDER THE DIGITAL TRANSFORMATION OF A REAL ESTATE AGENCY

Abstract. Digital transformation in traditional service organizations requires more than the adoption of individual technologies; it requires a managed conversion of operational problems into testable entrepreneurial initiatives. This study develops an intrapreneurship management approach using an anonymized case of a residential real estate agency. Literature review, case study, systems analysis, comparison and analysis of managerial practice were employed. The case reveals iterative initiatives around an in-house CRM, a digital sales website and generative AI, while a formal system for selecting and evaluating initiatives is absent. The proposed model links problem identification, MVP creation, testing, evaluation and scaling through prioritization, resource allocation and feedback.

Keywords: intrapreneurship; digital transformation; innovation management; real estate agency; CRM; generative artificial intelligence; PropTech.

ВВЕДЕНИЕ

Цифровая трансформация меняет способы создания ценности и требует согласования технологий со стратегией, процессами и организационными изменениями [10; 11; 14]. В связи с этим наличие CRM, сайта или средств искусственного интеллекта не следует отождествлять с устойчивой инновационной способностью организации. Внутрифирменное

предпринимательство трактуется как предпринимательское поведение внутри действующей организации, включающее поиск возможностей, мобилизацию ресурсов и создание новых комбинаций [1–7].

Проблема исследования состоит в том, что цифровые инициативы могут оставаться разрозненными, если отсутствует механизм их выявления, отбора, тестирования, оценки и масштабирования. Научная литература подробно раскрывает корпоративное предпринимательство и цифровую трансформацию, но слабее описывает их соединение в традиционной отраслевой организации на уровне конкретных управленческих практик. Цель статьи — разработать подход к управлению внутрифирменным предпринимательством в условиях цифровой трансформации на основе анализа практики агентства недвижимости. Объект — процесс внутрифирменного предпринимательства в организации рынка недвижимости; предмет — методы и механизмы управления инициативами по разработке и внедрению цифровых решений.

Гипотеза заключается в том, что систематизация последовательности от выявления проблемы до оценки и масштабирования цифрового решения повышает управляемость трансформации и использования внутренних ресурсов. Задачи включают анализ теории, отраслевого контекста, трёх цифровых кейсов, ограничений действующей практики и разработку модели управления.

МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Эмпирическая база — анонимизированная фактологическая выгрузка об организации, осуществляющей деятельность на рынке жилой недвижимости Москвы. Из неё исключены название, реквизиты, персональные и коммерчески идентифицирующие сведения. Case study использован для реконструкции логики трёх взаимосвязанных инициатив, а не для оценки эффективности конкретного программного продукта [23].

Системный анализ позволил связать процессы, цифровые инструменты и управленческие решения; сравнительный анализ — соотнести наблюдаемую практику с этапными моделями инновационного процесса [8; 9].

Ограничения исследования существенны: в источнике отсутствуют систематизированные показатели до и после внедрения, полный журнал решений, часть функциональности находится в разработке или только планируется. Поэтому результаты имеют качественный характер; показатели ROI, производительности, конверсии, экономии времени и прибыли не рассчитывались.

РЕЗУЛЬТАТЫ ОРИГИНАЛЬНОГО АВТОРСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

Литературный обзор. В ранних работах внутрифирменное предпринимательство связывается с автономией, новыми комбинациями ресурсов и внутренним венчурным процессом [1; 2]. Последующие исследования акцентируют предпринимательскую ориентацию организации и роль менеджеров среднего звена в инициировании проектов [4–7]. В работах по цифровой трансформации технология рассматривается как источник организационных изменений, а не как самостоятельный результат [10–15]. Исследования ИИ в инновационном менеджменте указывают на его роль в поиске, разработке и интерпретации вариантов, но требуют разграничения ожидаемого эффекта и измеренного результата [16–19]. В исследованиях PropTech цифровые решения рассматриваются как часть перестройки цепочек создания ценности в недвижимости [20–22]. Следовательно, недостаточно изучен практический контур управления инициативой в не-ИТ организации, которая самостоятельно формирует цифровую инфраструктуру.

Таблица 1 — Основные цифровые инициативы исследуемой организации

Инициатива	Проблема	Решение	Предпринимательская составляющая	Стадия	Управленческий аспект
Собственная CRM	Разрозненные операции с лидами, задачами и финансами	Единая система сделок, контактов, задач, календаря, финансов и SMM	Формирование требований под процессы агентства	Разработка/развитие	Приоритеты задаёт руководство
Цифровой сайт	Нужен канал представления объектов и привлечения клиентов	Многостраничный сайт, каталог и посадочные страницы	Итеративный UX-поиск и прототипирование	Создан основной сайт и landing page; развитие продолжается	Связь с маркетингом и продажами
Генеративный ИИ	Высокая трудоёмкость анализа, контента и проектирования	ChatGPT и инструменты AI-assisted development	Расширение возможностей инициировать и прорабатывать решения	Использование зафиксировано; отдельные интеграции и обсуждаются	Требуется контроль качества и постановки задач

Источник: составлено автором по материалам фактологической выгрузки.

Кейс CRM. Инициатива возникла из потребности централизовать сделки, контакты, задачи, календарь, финансовую логику и данные по источникам лидов. Требования уточнялись итеративно: постановка задачи, обсуждение UX и функций, корректировка. В качестве планируемых или развиваемых модулей в материалах указаны SMM-календарь, аналитика Instagram и масштабирование числа пользователей. Поэтому CRM интерпретируется не как завершённый результат цифровизации, а как внутрифирменная попытка превратить специфику комиссионной модели и операционных процессов в собственное цифровое решение.

Кейс сайта. Цифровой сайт выступает каналом презентации проектов и привлечения клиентов. Организация анализировала конкурентные

решения, формировала визуальную и UX-концепцию, каталоги и посадочные страницы; обсуждались интерактивные механики подбора и представления объектов. Основной бренд-сайт и одна посадочная страница зафиксированы как существующие, тогда как ряд интерактивов относится к планам. Предпринимательская составляющая кейса состоит в последовательном переводе задачи продаж и коммуникации в требования к цифровому продукту.

Кейс генеративного ИИ. Использование ChatGPT зафиксировано для анализа, подготовки текстов, проектирования и работы с цифровыми решениями; использование инструментов для помощи в разработке обсуждалось в связи с сайтом и CRM. ИИ снижает порог подготовки вариантов, конкурентного анализа и технических заданий, но не заменяет управленческого выбора. В исследуемом кейсе отсутствуют измерения производительности, поэтому утверждение о росте эффективности было бы необоснованным. Качественно можно заключить лишь, что ИИ расширяет доступные сотрудникам и руководителям средства формулирования и проработки инициатив.

Таблица 2 — Сопоставление этапов внутрифирменного предпринимательства и практики организации

Этап	Наблюдаемая практика	Ограничение
Выявление проблемы	Потребность в централизации данных, цифровом канале и аналитике	Нет единого реестра проблем
Идея и первичная оценка	Требования обсуждаются руководством и уточняются итеративно	Формальные критерии отбора не зафиксированы
Ресурсы и прототип	Используются внутренние цифровые инструменты и AI-помощники	Паспорт инициативы и бюджет не формализованы
Тестирование и корректировка	Цикл «задача — реализация — проверка — корректировка»	Показатели теста не стандартизированы
Внедрение и масштабирование	Развиваются CRM, сайт, уведомления и цифровые сервисы	Нет утверждённого решения о масштабировании

Источник: составлено автором по материалам фактологической выгрузки и [8; 9].

Анализ показывает наличие отдельных элементов механизма: проблемы выявляются через операционную практику, требования уточняются, решения проверяются и корректируются. Однако отсутствуют единые критерии приоритизации, паспорт инициативы, назначенный владелец результата, метрики тестирования и формализованное решение о масштабировании. Тем самым исходная проблема подтверждается на уровне качественного анализа: технологии создают возможность инициативы, но сами по себе не образуют системы управления ею.

Рисунок 1 — Авторская модель управления внутрифирменным предпринимательством в условиях цифровой трансформации

Проблема	Идея	Оценка	Ресурсы	MVP
Тестирование	Оценка	Доработка	Внедрение	Масштабирование

Управленческий контур: приоритизация → распределение ресурсов → контроль → оценка → обратная связь. Источник: разработано автором.

Модель предназначена для преобразования неформального цикла инициативы в воспроизводимый управленческий процесс. На этапах первичной оценки и тестирования предлагается фиксировать проблему, целевого пользователя, предполагаемый механизм результата, минимальный ресурс, риск и критерий принятия решения. Это не описание существующей корпоративной процедуры, а авторское предложение, сформированное по итогам анализа кейса и литературы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Исследование показало, что в агентстве недвижимости цифровые технологии выполняют роль инструмента внутрифирменного предпринимательства: они позволяют переводить операционные проблемы

в прототипы, уточнять требования и связывать процессы продаж, маркетинга и управления. Три кейса — CRM, сайт и генеративный ИИ — подтверждают наличие инициативной и итеративной практики. Вместе с тем отсутствие формализованных критериев отбора, показателей тестирования и процедуры масштабирования ограничивает управляемость этого процесса.

Гипотеза подтверждена в качественном, а не количественном смысле: предложенная модель устраняет обнаруженные разрывы между идеей, проверкой и внедрением, однако её эффект требует последующей проверки на данных до и после применения. Практическая ценность модели состоит в возможности использовать её традиционными отраслевыми организациями, для которых ИТ становится инструментом организационного обновления. Ограничения связаны с единственным кейсом, неполнотой хронологии и отсутствием систематизированных КРІ. Дальнейшее исследование может включать сравнительный дизайн и измерение показателей прохождения инициатив по этапам модели.

ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Pinchot G. Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur. New York: Harper & Row, 1985.
2. Burgelman R.A. A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm // Administrative Science Quarterly. 1983. Vol. 28, no. 2. P. 223-244. DOI: 10.2307/2392619.
3. Zahra S.A. Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study // Journal of Business Venturing. 1991. Vol. 6, no. 4. P. 259-285. DOI: 10.1016/0883-9026(91)90019-A.
4. Covin J.G., Slevin D.P. A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior // Entrepreneurship Theory and Practice. 1991. Vol. 16, no. 1. P. 7-25. DOI: 10.1177/104225879101600102.

5. Antoncic B., Hisrich R.D. Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation // Journal of Business Venturing. 2001. Vol. 16, no. 5. P. 495-527. DOI: 10.1016/S0883-9026(99)00054-3.
6. Kuratko D.F., Ireland R.D., Covin J.G., Hornsby J.S. A model of middle-level managers' entrepreneurial behavior // Entrepreneurship Theory and Practice. 2005. Vol. 29, no. 6. P. 699-716. DOI: 10.1111/j.1540-6520.2005.00104.x.
7. Ireland R.D., Covin J.G., Kuratko D.F. Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy // Entrepreneurship Theory and Practice. 2009. Vol. 33, no. 1. P. 19-46. DOI: 10.1111/j.1540-6520.2008.00279.x.
8. Cooper R.G. Perspective: The Stage-Gate idea-to-launch process—update, what's new, and NexGen systems // Journal of Product Innovation Management. 2008. Vol. 25, no. 3. P. 213-232. DOI: 10.1111/j.1540-5885.2008.00296.x.
9. Tidd J., Bessant J. Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change. 7th ed. Hoboken: Wiley, 2021.
10. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda // Journal of Strategic Information Systems. 2019. Vol. 28, no. 2. P. 118-144. DOI: 10.1016/j.jsis.2019.01.003.
11. Bharadwaj A., El Sawy O.A., Pavlou P.A., Venkatraman N. Digital business strategy: Toward a next generation of insights // MIS Quarterly. 2013. Vol. 37, no. 2. P. 471-482. DOI: 10.25300/MISQ/2013/37:2.3.
12. Fichman R.G., Dos Santos B.L., Zheng Z. Digital innovation as a fundamental and powerful concept in the information systems curriculum // MIS Quarterly. 2014. Vol. 38, no. 2. P. 329-353. DOI: 10.25300/MISQ/2014/38.2.01.
13. Nambisan S., Wright M., Feldman M. The digital transformation of innovation and entrepreneurship: Progress, challenges and key themes // Research Policy. 2019. Vol. 48, no. 8. Art. 103773. DOI: 10.1016/j.respol.2019.03.018.
14. Verhoef P.C., Broekhuizen T., Bart Y. et al. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda // Journal of Business Research. 2021. Vol. 122. P. 889-901. DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.09.022.
15. Warner K.S.R., Wäger M. Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal // Long Range Planning. 2019. Vol. 52, no. 3. P. 326-349. DOI: 10.1016/j.lrp.2018.12.001.
16. Füller J., Hutter K., Wahl J. et al. How AI revolutionizes innovation management—Perceptions and implementation preferences of entrepreneurs and investors //

- Technological Forecasting and Social Change. 2022. Vol. 178. Art. 121598. DOI: 10.1016/j.techfore.2022.121598.
17. Verganti R., Vendraminelli L., Iansiti M. Innovation and design in the age of artificial intelligence // Journal of Product Innovation Management. 2020. Vol. 37, no. 3. P. 212-227. DOI: 10.1111/jpim.12523.
 18. Roberts D.L., Candi M. Artificial intelligence and innovation management: Charting the evolving landscape // Technovation. 2025. Vol. 139. Art. 103081. DOI: 10.1016/j.technovation.2024.103081.
 19. Dwivedi Y.K., Hughes L., Wang Y. et al. So what if ChatGPT wrote it? Multidisciplinary perspectives on opportunities, challenges and implications of generative conversational AI // International Journal of Information Management. 2023. Vol. 71. Art. 102642. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2023.102642.
 20. Baum A. PropTech 3.0: The Future of Real Estate. Oxford: University of Oxford, 2017.
 21. Baum A. PropTech 2020: The Future of Real Estate. Oxford: Saïd Business School, University of Oxford, 2020.
 22. Baum A. The rise of PropTech: Emerging industrial technologies and their impact on real estate // Journal of Property Investment & Finance. 2021. Vol. 39, no. 2. P. 157-169. DOI: 10.1108/JPIF-08-2020-0090.
 23. Yin R.K. Case Study Research and Applications: Design and Methods. 6th ed. Thousand Oaks: Sage, 2018.
 24. ГОСТ Р 7.0.5-2008. Библиографическая ссылка. Общие требования и правила составления. М.: Стандартинформ, 2008.