

УДК 338

Аль-Шаргі Фахд,

аспірант кафедри економіки та управління

Одеського національного університету імені І.І. Мечникова

РОЗВИТОК ВНУТРІФІРМОВОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА НА ДИВЕРСИФІКОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

У 1960 – 80-х рр. фахівці в галузі управління на Заході прийшли до висновку, що великі диверсифіковані компанії втрачають ефективність через занадто великих розмірів. Втрата ефективності спостерігалася як в організаційній сфері управління, так і в роботі персоналу. На великих підприємствах, що працюють досить стабільно і успішно, стримується новаторство, блокуються нововведення, можуть ігноруватися ініціативи, особливо якщо вони не пов'язані безпосередньо з основною діяльністю підприємства, тобто спостерігається консерватизм. Підприємства з традиційною структурою управління, як правило, діють на основі чіткого ієрархічного підпорядкування і набору інструкцій, всебічно регламентують їх життєдіяльність.

Однак у сучасному соціальному середовищі сталося задоволення базових потреб людини, пов'язаних з його виживанням і фізичною безпекою. Люди все більше прагнуть до самостійної діяльності, до самовираження. Недооцінка цих бажань призводить до зниження інтересу до роботи, продуктивності, догляду з роботи в пошуках можливості для самореалізації і творчості.

Все це змусило великі компанії шукати можливості для динамічного розвитку підприємництва у своїх організаціях. Ефективність сучасної політики більшості підприємств визначається не тільки вибором основних пріоритетів в організаційній, фінансовій або інноваційній сфері, але і формуванням гнучкого механізму підприємництва, здатного подолати в процесі своєї діяльності організаційно-економічні недоліки, властиві процесу господарської діяльності.

Одним з таких механізмів є використання організаційної форми "інтрапренерства". Інтрапренерство (intra – preneuring, intraprise) – управлінський неологізм, утворений від поєднання двох слів: enterprise "підприємство" ("підприємництво") і латинського префікса intra ("всередині"), означає сучасний різновид компанії, що представляє собою самоорганізовану систему, чий підрозділи і люди, які працюють в них мають небачені в порівнянні з традиційними корпоративними структурами можливості і свободу дій. Таким чином, "інтрапренерство" можна перекласти як "внутріфірмове підприємництво".

У дослідження проблем, викладених в даній публікації, внесли свій корисний результат роботи наступних вчених: І.Ансофф, Х. Віссема, В. Захарченко, У. Оучі та ін., які вважають, що основна частина потенціалу внутріфірмових підприємств зосереджена у великих компаніях, а середні фірми починають користуватися перевагами цієї організаційної форми. Однак на поточний момент форма "внутріфірмове підприємництво" ще не тільки не виділена в правовому плані – немає навіть чіткого розуміння цієї дефініції.

Значну роль внутріфірмові підприємства відіграють в диверсифікованих компаніях у країнах з розвинутою ринковою економікою, сприяючи розвитку науково-технічного потенціалу як компаній, так і самих цих країн. Так, внутріфірмове підприємництво існує в декількох видах:

1. Організація "фірми всередині фірми". Стратегія внутріфірмового підприємництва полягає в організації підприємництва, коли нова фірма створюється всередині материнської компанії як абсолютно самостійного підрозділу або групи, в завдання якої входить вихід на нові ринки або розробка зовсім іншої, нетрадиційної для компанії продукції. Такий підхід має хороші перспективи, але поки реалізується за змінними результатами.

Велике підприємство надає фінансування, доступ до каналів розподілу продукції, збутових мереж і систему післяпродажного обслуговування, тобто до тієї інфраструктури, яка зазвичай недоступна для малих підприємств. Зі свого боку, мала фірма приносить дух підприємництва і нові технології, яких іноді так не вистачає великому підприємству.

2. Організація венчурної фірми. У міру того як традиційні напрямки діяльності стають менш привабливими, великі підприємства починають відчувати передумови відкриття нової справи. Незважаючи на всі труднощі і довгий термін окупності інвестицій, така стратегія відкриває нові горизонти для бізнесу, створення інноваційної, наукомісткої продукції. Для великих підприємств, для яких характерна багаторівнева і складна система управління, стратегія внутріфірмового інноваційного підприємництва означає відродження, життєву іскру підприємницької енергії.

3. Малі багатопрофільні корпорації – це формування, профільна діяльність якого зосереджена в малих підприємствах. Разом з тим їх не можна повною мірою назвати малим підприємством, так як вони мають велику номенклатуру виробів і послуг і в зв'язку з цим більш складну, ніж у малих підприємствах, систему управління, в якій зайнято і більше число управлінського персоналу. Така система управління характеризується такими особливостями:

1) взаємодія або партнерство в рамках більш великої організаційної форми бізнесу;

2) спрямованість зусиль на пошук нетривіальних, інноваційних рішень, що вимагають певної частки кмітливості, прозорливості і гнучкості розуму;

3) відокремлене становище порівняно з іншими підрозділами організації;

4) свобода в прийнятті рішень, пов'язаних з втіленням інноваційних ідей.

Виходячи з вищесказаного, під дефініцією "внутріфірмове підприємництво" слід розуміти інноваційне ведення господарської діяльності в рамках великої організації з метою досягнення комерційної вигоди.

Незважаючи на всі явні переваги застосування внутріфірмового підприємництва в рамках диверсифікованих компаній (а до таких відносяться: зниження ризиків діяльності та нових проектів, висока інноваційність рішень та оперативність у їх прийнятті, низькі проектні витрати, самоокупність і т.д.) розвиток внутріфірмового підприємництва стримує ряд значущих проблем:

а) відсутність відокремленої організаційно-правової форми "внутріфірмове підприємництво", яка повністю відображала специфіку внутріфірмового підприє-

ництва і визначала її відмінності від підприємництва. На поточний момент внутрішнє підприємство не регулюється спеціальними нормативно-правовими актами, діяльність подібних фірм повинна відповідати існуючому законодавству, у той час як їх поява – специфічна риса нової економіки. Великі компанії часом не можуть організувати додаткову фірму без того, щоб не бути звинуваченими в розкрупненні бізнесу з метою відходу від сплати податків;

б) проблема криється і в менталітеті сучасних керівників великих підприємств. Дослідження, проведені в різних бізнес-школах такими вченими як Ансофф І. [1], Виссема Х. [3], Оучи У. [6], привели їх до висновку, що дійсно хорошим рішенням проблем в децентралізованій корпорації є введення системи, при якій право прийняття рішень надається тим співробітникам, хто отримує найбільш визначні та успішні результати, а не до нешкідливим, безініціативним, але лояльним керівництву працівникам. Такі люди будуть брати на себе помірні ризики і будуть більш зацікавлені в досягненні результатів, ніж в отриманні впливу. Ці характеристики відносяться до особливостей успішного підприємця, що, як правило, не відповідає профілю базових вимог до виконавця та організації. Однак певна частина керівників, навіть скажемо – їх більшість, зацікавлена в більшій мірі в хороших виконавцях, ніж в хороших господарниках;

в) прагнення власників до максимізації короткострокового прибутку також гальмує розвиток внутрішнього підприємництва, оскільки таке господарювання швидше орієнтоване на сталий рівноважний розвиток, але при цьому в довгостроковому плані;

г) відсутні методи стимулювання розвитку внутрішнього підприємництва з боку держави. Незважаючи на те, що внутрішнє підприємство сприяє розвитку інновацій в рамках диверсифікованих компаній, а значить сприяє розвитку інноваційного потенціалу країни в цілому [4], при цьому в українських промислових підприємствах – немає ніяких пільг та інших стимулюючих методів розвитку внутрішнього підприємництва з точки зору оподаткування. Особливість подібного стимулювання полягає в тому, що інноваційне внутрішнє підприємство вимагає для себе певних пільг, оскільки їх діяльність ризикова і, як правило, розпочата "з нуля". З іншого боку, підтримка потрібна менша, ніж для звичайних малих підприємств або венчурних фірм, оскільки створюється подібна внутрішня фірма в рамках диверсифікованої компанії, здатної зі свого боку надавати їй певну підтримку;

д) державна підтримка і розвиток малого бізнесу стали джерелом ще однієї проблеми для великих компаній. Малий сектор став переманювати до себе найбільш ініціативних талановитих співробітників, що прагнуть до самостійної кар'єри. Тому розвиток внутрішнього підприємництва стримується саме у великих компаніях;

е) керуючі промахи. Так, наприклад, інвестиційна активність внутрішнього підприємства не переорієнтована з ранніх і тому більш розкутих етапів на пізніші, пов'язані з підтримкою вже створених і працюючих проектів. Або пошук нових сфер проектного фінансування не орієнтований на найперспективніші проекти, в основі яких – освоєння останніх науково-технологічних досягнень.

Апробація викладених підходів проводилася на відомому машинобудівному підприємстві України ТОВ "Первомайськдизельмаш". Це підприємство на основі газодизельгенераторів для морських суден почало на основі свого основного виробництва випускати когенераційні установки для ЖКГ, харчової галузі, АПК, а також здійснюють їх експорт до Італії і Росії.

В результаті написання статті ми прийшли до наступних висновків:

1) диверсифіковані підприємства, які не використовують внутріфірмове підприємництво, не виходять своєчасно на нові ринки, хоча для цього є всі передумови (фінансові, людські та виробничі ресурси). Через це розвиток диверсифікованих підприємств нижче того, яке могло б бути при використанні внутріфірмового підприємництва (без внутріфірмового підприємництва менше ноу-хау, нижче ефективність діяльності, сили людських ресурсів недовикористані і т.д.);

2) дуже часто подальший розвиток диверсифікованих підприємств і вихід на нові ринки є для диверсифікованих підприємств витратним і ризиковим. Якщо внутріфірмове підприємництво може бути "пілотним проектом" і випускати малі серії нових товарів, освоювати нові ринки, то без внутріфірмового підприємництва для диверсифікованого підприємства процес стає дорогим і ризиковим;

3) підприємство не досягає додаткового синергійного ефекту, оскільки в цьому випадку не відбувається використання технологій і розробок проектів на матеріальній базі для диверсифікованого підприємства.

Таким чином, досліджуючи внутріфірмове підприємництво, потрібно сказати, що зараз воно знаходиться в зародковому стані. Рішення перерахованих вище проблем допоможе диверсифікованим підприємствам менш ризиковано і витратно освоювати нові ринки, продукти та технології, що в подальшому знизить витрати і дасть серйозні конкурентні переваги.

Література

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб.: Питер, 1999. – 416 с.
2. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы. – М.: ИНФА-М, 1996. – 288 с.
3. Горшков В.Г. Диверсификация на промышленном предприятии / В.Г. Горшков, В.Д. Маркова, Л.И. Калташова. – Барнаул: Алт ГТУ, 2000. – 191 с.
4. Захарченко В.И. Инновационное развитие в Украине: наука, технология, практика : монография /В.И. Захарченко, Н.Н. Меркулов, Л.В. Ширяева. – Одесса: Фаворит, 2011. – 598 с.
5. Мельник Л.Г. Фундаментальные основы развития / Л.Г.Мельник. – Сумы: Университетская книга, 2003. – 288 с.
6. Оучи У. Методы организации производства: японский и американский подходы / У.Оучи – М.: Экономика, 1984. – 200 с.

Анотація

Аль-Шаргі Фахд. Розвиток внутріфірмового підприємництва на диверсифікованих підприємствах. – Стаття.

У статті запропоновано аналіз процесів укрупнення бізнесу і процесів диверсифікації внутріфірмової діяльності на підприємствах України, що вимагало використання нових підходів до управління багатопрофільними підприємствами.

Ключові слова: диверсифікація, підприємство, внутріфірмова спеціалізація.

Аннотация

Аль-Шарги Фахд. Развитие внутрифирменного предпринимательства на диверсифицированных предприятиях. – Статья.

В статье предложен анализ процессов укрупнения бизнеса и процессов диверсификации внутрифирменной деятельности на предприятиях Украины, что потребовало использования новых подходов к управлению многопрофильными предприятиями.

Ключевые слова: диверсификация, предприятие, внутрифирменное предпринимательство.

Annotation

Al'-Shargi Fakhd. Development of enterprise on the diversified enterprises. – Article.

In the article we can see analysis processes of business integration and diversification activity of the enterprises in Ukraine have required new ways of versatile corporations management, that they considered the theoretical position's of estimation of competitiveness of the goods.

Key words: diversification of activity, enterprise, processes of business integration.