

## ЧАСТИНА II

### ПРОБЛЕМИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДИНАМІКИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

#### Розділ 3 РАЦІОНАЛЬНА ДИФЕРЕНЦІАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ФУНКЦІЙ В СИСТЕМІ ВНУТРІФІРМОВОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

*С.В. Філіппова, Н.В. Захарченко*

Становлення і розвиток ринкової економіки в Україні об'єктивно вимагають прискореного створення та впровадження принципово нових форм і методів управління на всіх її рівнях, і в першу чергу в основній виробничій ланці підприємства [13, с. 501]. Вони повинні бути адекватними головним принципам функціонування ринкової економіки, володіти високим ступенем «реакції» на зміни зовнішнього середовища, базуватися на ринковій філософії господарювання та прогресивних напрямках організації підприємницької діяльності. Особливості розвитку вітчизняної економіки і її трансформаційного періоду викликають необхідність

застосування найбільш професіональних форм підприємництва, характерних даному етапу, і в першу чергу такої форми, як інтрапренерство, що представляє собою ініціативну, новаторську діяльність з виробництва та реалізації товарів і послуг на основі інтеграції підприємницьких можливостей підприємства і особистості підприємця. Ця форма будується на базі діючої виробничо-господарської одиниці шляхом створення духовних, організаційних та економічних передумов для висунення і реалізації підприємницьких ідей в інтересах підприємства. В умовах трансформаційної економіки інтрапренерство має незаперечно важливу роль у виведенні національної економіки з економічної кризи, створює умови для ефективного використання резервів підприємства і його динамічного розвитку на основі інновацій.

Вагомий внесок у дослідження сутності інтрапренерства внесли наступні вчені: Багієв Г. і Асаул А. [1], Віссема Х. [4], Качанов Є. [7], Клейнер Г. [12], Креденцер О. [8], Литвиненко Л. [10], Пітерс Т. [11], Ткачук О. [13], Хізріч Р. [15], Піншо Г. [16] та інші.

Концепція внутріфінансового підприємництва стала впроваджуватись в діяльність великих зарубіжних компаній на початку 1980-х рр., тобто в період переходу до постіндустріальної, інформаційно-технологічної економіки. Багато крупних фірм вибрали в той період інноваційний шлях розвитку, потенційно більш ризикований, але стратегічно більш ефективний. У зв'язку з цим виникла нагальна потреба в генеруванні і впровадженні інновацій і, відповідно в появі систем внутріфінансового підприємництва [7, с. 20].

Поняття «внутріфінансове підприємництво» відносно нове, що вимагає осмислення. У спеціальній літературі відсутня єдність думок щодо його сутності та змісту. Так, Г. Багієв і А. Асаул під інтрапренерством розуміють «розвиток духу підприємництва і його здійснення усередині існуючого підприємства» [1, с. 31]. Т. М. Хізріч і Т. Пітерс розглядають інтрапренерство як «управлінську практику, пов'язану з культивуванням підприємницького духу в рамках компанії, стимулюванням творчої активності працівників» [15, с. 76]. На нашу

думку, таке розуміння внутріфірмового підприємництва носить занадто загальний, філософський характер.

Організаційно-економічний аспект сутності внутріфірмового підприємництва в певній мірі відбивається в поглядах Г. Клейнера. На його думку, інтрапренерство представляє собою «утворення в межах великого підприємства невеликого, часто тимчасового колективу для реалізації певної мети або під розробки деякої ідеї, необхідної для підвищення технічного рівня основного підприємства» [12, с. 36]. Але і це розуміння внутріфірмового підприємництва представляється досить вузьким, що не відображає всього різноманіття даного економічного явища. Усередині фірмове підприємництво не обмежується створенням тільки деяких тимчасових трудових колективів для вирішення завдань інноваційного розвитку підприємства, а передбачає і якісну реорганізацію підприємства, створення в його рамках постійно діючих структур, наділених певними підприємницькими функціями.

Досить емне і одночасно точно визначення досліджуваної категорії дає Х. Віссема: «Інтрапренерство – внутріфірмове підприємництво, що виникає в результаті тенденції до децентралізації підприємницьких завдань в рамках однієї фірми» [4, с. 22]. Справді, саме тенденція до децентралізації підприємницьких ініціатив є одним з ключових, невід'ємних елементів системи внутріфірмового підприємництва.

Також слід проаналізувати словникові висловлення. У словнику Дж. Блека знаходимо: *intrapreneur* – менеджер, який перетворюється з службовця компанії у власника незалежної фірми. Ця зміна заохочувалася і, ймовірно, фінансувалася колишнім роботодавцем в очікуванні того, що автономія, яка зросла і посилення стимулів для «інтрапренера» збільшать прибуток материнської компанії [2, с. 401].

У великому економічному словнику маємо наступне визначення: інтрапідприємництво – підприємницька діяльність, яка проводиться всередині великої фірми або іншого ділового підприємства [3, с. 320].

Для вирішення описаних вище невідповідностей в трактуваннях сутності та змісту внутріфірмового підприємництва (інтрапренерства),

даних різними дослідниками, доцільно розглядати цю категорію в двох аспектах – концептуальному і системному.

В концептуальному сенсі під внутріфірмовим підприємництвом доцільно розуміти культивування на підприємстві ідеології підприємництва, стимулювання творчого мислення та ініціативи працівників. В системному (організаційно-економічному) сенсі внутріфірмове підприємництво – це система соціально-економічних взаємин всередині підприємства, основана на раціональному поєднанні централізації і децентралізації функцій управління і обмеженої реалізацією підприємницьких функцій децентралізованими підрозділами.

Зрозуміло, обидва аспекти нерозривно пов'язані. Так, без створення на підприємстві «підприємницького духу», творчої атмосфери, що дає можливість кожному співробітнику проявити ту чи іншу корисну ініціативу, неможлива і раціональна децентралізація існуючої структури управління, створення ефективно функціонуючих децентралізованих підрозділів, організація бюджетування їх діяльності та інші заходи.

Розгляд та узагальнення різних точок зору з мотивів, сутності і змісту внутріфірмового підприємництва дозволить виділити основні соціально-економічні передумови, наслідки еволюції систем внутріфірмового підприємництва (рис. 1).

Ефективний розвиток будь-якого підприємства в сучасних, динамічно мінливих умовах зовнішнього середовища залежить як від організації системи управління і раціоналізації процесів прийняття управлінських рішень, так і від здатності підприємства генерувати продуктивні та технологічні інновації. Як відомо, бюрократична, централізована структура управління підприємством є недостатньо гнучкою, не може швидко адаптуватися до зміни ринкових і техніко-технологічних умов.

З іншого боку, здатність підприємства генерувати інновації безпосередньо залежить від наявності творчого мислення у його співробітників, безпосередньо підкріпленого відповідними матеріальними і моральними стимулами.



Рис. 1. Аспекти розвитку внутріфінансового підприємництва (розроблено на основі [7, с. 22])

В умовах жорсткої централізації системи менеджменту підприємства, відсутності у його підрозділів істотних економічних і управлінських свобод стимулювання створення передових технічних, технологічних і організаційних розробок досить проблематично. Це і зумовило необхідність вдосконалення існуючих організаційних структур управління і створення певних типів організаційних структур, для яких характерна наявність механізму децентралізації необхідної кількості управлінських функцій.

При цьому традиційна для підприємства організаційна структура (як правило, лінійно-функціонального типу) трансформується в дивізійну. В теорії управління під дивізійними розуміють «структури, засновані на виділенні великих автономних виробничо-господарських підрозділів (відділень, дивізіонів) і відповідних їм рівнів управління з наданням цим підрозділам даним оперативно-виробничої самостійності і з перенесенням на цей рівень відповідальності за одержання прибутку» [5]. У зв'язку з цим відділення (дивізіони) розглядаються як «центри прибутку», що активно використовують надану їм свободу для підвищення ефективності роботи. Дивізійні структури управління прийнято характеризувати як поєднання централізованої координації з децентралізованим управлінням (децентралізація при збереженні координації нації і контролю) або, відповідно до висловів президента компанії «GE» Д. Уелча: «Диференціалізація один з найбільш делікатних питань для будь-якого менеджера. Я вважав, що зобов'язаний говорити про неї кожен день і вимагати, щоб всі її практикували. З самого початку я розглядав її як ключ до побудови організації високого класу. Крива життєздатності допомогла нам здійснювати диференціаліції, неухильно змушуючи керівників підвищувати якість своїх команд. Кращою протиотрутою від бюрократії стало те, що ми рік за роком змушували менеджерів видаляти самих не ефективних. Опитування показали, що на нижчих рівнях організації більше скарг на неефективність співробітників, так що саме там відсіваються відстаючі» [14, с. 426].

Виходячи з позиції раціональної організації системи внутрішнього підприємства також можуть створюватися адаптивні структури управління, для яких характерна відсутність бюрократичної регламентації діяльності органів управління, відсутність детального поділу праці за видами робіт, розмитість рівнів управління і невелика їх кількість, гнучкість структури управління, децентралізація прийняття рішень, індивідуальна відповідальність кожного працівника за загальні результати діяльності. До різновидів структур адаптивного типу можна віднести проектні, штабні, матричні, програмно-цільові, проблемно-цільові; структури, засновані на груповому підході (командні, проблемно-групові, бригадні); мережеві організаційні структури. Не існує однозначно хороших або поганих структур управління, можуть бути різні умови їх застосування.

Децентралізація функцій управління визнається практично всіма дослідниками як один з ключових ознак внутрішнього підприємства і безперечно сприяє раціоналізації процесів прийняття управлінських рішень [10, с. 13].

У той же час, як впливає із запропонованого визначення внутрішнього підприємства, частини функцій управління підприємством повинні бути централізовані. Дійсно, якщо здійснити децентралізацію всіх без винятку функцій, то стає незрозумілою роль підприємства в цілому; набагато простіше розділити його на ряд юридично відокремлених фірм, які будуть самостійно налагоджувати виробничі та комерційні зв'язки один з одним. В цьому випадку внутрішнє підприємство закономірно трансформується у власне підприємство.

У спеціальній літературі практично не висвітлено питання про най більш раціональне поєднання централізованих та децентралізованих функцій управління в системі внутрішнього підприємства. Поділ функцій управління на підприємстві з розвитком внутрішнього підприємства передбачає поділ трьох груп функцій: централізовані, децентралізовані і спільно здійснювані (рис. 2).



Рис. 2. Класифікація управлінських функцій підприємства в процесі розвитку внутрішнього підприємства (узагальнено на основі [6; 9; 11])

В основу запропонованої диференціації основних функцій менеджменту покладено відмінності рівнів правової свободи, сфер і міри відповідальності за прийняття і реалізації управлінських рішень.

(А). До складу централізованих функцій управління доцільно включати перш за все ті функції, які пов'язані зі специфікою підприємства в цілому як юридичної особи. Дійсно, ні постачання, ні збут готової продукції децентралізовані підрозділи самостійно

здійснювати не можуть, оскільки вони не є юридичними особами і, отже, не можуть виступати в якості учасників цивільно-правового обороту. Що стосується постачальницької діяльності, то децентралізовані підрозділи на підставі власного плану розвитку можуть формувати потребу в сировині, матеріалах, комплектуючих, обладнанні і виділяти на ці цілі кошти з власного бюджету. Технічну операцію по придбанню відповідних активів виконує підприємство як самостійна юридична особа. Аналогічним чином справа йде і зі збутовою діяльністю. Децентралізований підрозділ навіть може самостійно знайти споживача, але власне операцію по відвантаженню продукції і контролю за повною та своєчасною оплатою грошових коштів має здійснювати головний офіс.

Функція фінансового обліку також повинна бути централізована, оскільки фінансова звітність підприємства в цілому, яка надається в податкові органи і органи державної статистики, повинна бути уніфікована. Зрозуміло, кожне з децентралізованих підрозділів може розробити і впровадити власну систему внутрішнього обліку фінансових потоків, прибутків і збитків, однак при підготовці фінансової документації всі вони повинні бути приведені до єдиної форми в головній бухгалтерії підприємства.

Зниження інформаційно-економічної безпеки функціонування підприємства в цілому через недостатнє фінансування витрат на її забезпечення може стати одним з наслідків впровадження систем внутрішнього підприємництва (рис. 1). Дійсно, чим вище ступінь децентралізації функцій управління, тим нижче фактичний контроль з боку головного офісу за діяльністю окремих децентралізованих підрозділів і тим, відповідно, вище ймовірність витоку економічно значимої інформації (виробничої, маркетингової тощо). У зв'язку з цим система безпеки повинна в будь-якому випадку розроблятися для підприємства в цілому і забезпечуватися наявністю єдиної служби безпеки.

(Б). Децентралізовані функції здійснюються самостійно децентралізованими підрозділами; власне, саме ця група функцій є основою формування і розвитку системи внутрішнього

підприємництва на підприємстві. Саме максимально можлива свобода децентралізованих підрозділів в реалізації функцій цієї групи дозволяє наблизити їх діяльність до стандартів класичного підприємництва.

До функцій цієї групи перш за все слід відносити виробничий, інноваційний менеджмент, а також управління персоналом. Зазначені функції тісно взаємопов'язані. Так, інноваційний менеджмент традиційно розглядається як «засіб забезпечення конкурентних переваг компаній, для яких власне інновації не є основним видом бізнесу» [9]. Відповідно, ефективне генерування та впровадження інновацій створює умови для прогресивного розвитку виробничого менеджменту. З іншого боку, тільки за допомогою побудови системи раціонального матеріального й морального стимулювання персоналу децентралізованого підрозділу, шляхом формування ефективної, творчої команди можна домогтися новаторських рішень і розробок.

Крім того, кожний децентралізований підрозділ підприємства, який функціонує на основі принципів внутрішнього підприємництва, має право самостійно розробляти систему управлінського обліку та контролінгу. Для головного офісу абсолютно не важливо, яким чином витрачаються виділені для розвитку децентралізованого підрозділу кошти, як вони враховуються і яким чином на їх основі здійснюється матеріальне стимулювання персоналу – головне, щоб децентралізований підрозділ виконував планові завдання за обсягом виробництва, виручці, рентабельності та іншим показниками діяльності. Іншими словами, для підприємства в цілому важливі кінцеві, а не проміжні показники діяльності децентралізованого підрозділу; всі фінансові і матеріальні потоки децентралізований підрозділ може враховувати відповідно до специфіки своєї підприємницької діяльності, виробничим процесом і прийнятою системою мотивації персоналу.

(В). Наявність спільно здійснюваних функцій необхідна для координації, забезпечення необхідної узгодженості діяльності головного офісу підприємства і кожного децентралізованого підрозділу. До розряду таких категорій, нашу думку, доцільно

віднести маркетинг. Децентралізований підрозділ має самостійно визначати концепцію маркетингової діяльності, оскільки система внутрішнього підприємництва базується на тенденціях і перспективах ринкового попиту. Однак у децентралізованого підрозділу може не вистачити часу і коштів для комплексного дослідження ринку або організації зв'язків з громадськістю – частина цих функцій може бути реалізована фахівцями головного офісу або на договірних умовах фахівцями особового маркетингового або аналітичного децентралізованого підрозділу. Крім того, у підприємства в цілому можуть бути особливі товарна марка і товарний знак, яким повинна відповідати вироблена продукція будь-якого децентралізованого підрозділу.

До категорії спільно здійснюваних функцій доцільно також віднести інформаційний менеджмент. З одного боку, на підприємстві повинна функціонувати єдина локальна мережа, що дозволяє забезпечити швидкий і ефективний кругообіг інформації з необхідним ступенем її захисту, з іншого – кожний децентралізований підрозділ може реалізовувати власну інформаційну політику відповідно до цілей свого розвитку та особливостями внутрішнього документообігу [6].

Нарешті, стратегії розвитку підприємства в цілому і кожного децентралізованого підрозділу повинні бути чітко узгоджені. Традиційно в сучасній спеціальній літературі процесу розробки стратегії приділяється особлива увага [4; 7; 11]. Без узгодження стратегічних цілей розвитку окремих децентралізованих підрозділів один з одним і з головним офісом досягти прогресивного розвитку підприємства як єдиного цілого в довгостроковій перспективі неможливо. Узгодження стратегічних цілей розвитку в системі внутрішнього підприємництва може бути досягнуто на основі балансування життєвих циклів продуктів і технологій, спільної реалізації конкурентних переваг і т.д.

Узгодження функцій децентралізованих підрозділів і головного офісу необхідно і в сфері управління фінансами підприємства. Без подібного узгодження неможливий ефективний розвиток

інтрапідприємства, оскільки підприємницька самостійність децентралізованих підрозділів повинна супроводжуватися наявністю у них певної фінансової незалежності. У той же час існує і централізований бюджет компанії, і цілком певна фінансова відповідальність кожного децентралізованого підрозділу перед керівництвом підприємства в цілому. У зв'язку з цим проблема узгодження різних рівнів фінансового менеджменту в системі внутрішнього підприємництва набуває особливої актуальності. Традиційним інструментом організації управління фінансами в системі внутрішнього підприємництва виступає бюджетування.

На рис. 2 представлено найбільш прийнятне в умовах, що склалися поєднання централізованих, децентралізованих і спільно здійснюваних спеціальних функцій менеджменту для якогось середньостатистичного підприємства. Зрозуміло, на практиці, в залежності від специфіки конкретного підприємства, можливий дещо інший розподіл функцій. Однак суттєві перегинання розподілу функцій в ту чи іншу сторону створюють загрозу для руйнування самої системи внутрішнього підприємництва: надмірна централізація функцій перетворює зазначену систему в класичне підприємство бюрократичного типу; децентралізація, навпроти, створює об'єктивні передумови для розпаду підприємства, перетворення його в мережу юридично самостійних фірм.

Слід зазначити, що внутрішнє підприємництво є однією з досить ефективних і популярних в даний час концепцій [15; 16]. У той же час зауважимо, що основною фактичною відмінністю традиційних форм організації підприємницької діяльності від внутрішнього підприємництва є те, що в рамках останнього хоча і реалізуються підприємницькі ініціативи, але вони носять обмежений характер; обмежувачем виступають інтереси підприємства в цілому, стратегія його розвитку. Також суб'єкти внутрішнього підприємництва несуть лише обмежені ризики і майнову відповідальність. У зв'язку з цим внутрішнє підприємництво доцільно розглядати в якості обмежено-функціональної підприємницької діяльності, як свого роду середнє між традиційним підприємництвом і внутрішньо-фірмовим управлінням.

## Література

1. Багиев Г. Л. Организация предпринимательской деятельности / Г. Л. Багиев, Н. А. Асаул. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2001. – 286 с.
2. Блэк Дж. Экономика: Толковый словарь : Англо-русский / Дж. Блэк. – М. : ИНФРА – М. ; Изд-во "Весь Мир", 2000. – 840 с.
3. Большой экономический словарь / Под ред. А. Н. Азрилияна. – 5-е изд. – М. : Институт новой экономики, 2002. – 1280 с.
4. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство / Х. Виссема. – М. : Финпресс, 2000. – 345 с.
5. Захарченко В. И. Менеджмент на предприятии: вопросы терминологии / В. И. Захарченко // Ринкова економіка: сучасна теорія та практика управління : зб. наук. праць, 2007. – Т. 10. – Вип. 11. – С. 110-127.
6. Захарченко В. И. Резервы системных преобразований менеджмента в промышленности : монография / В. И. Захарченко, А. Д. Криворак. – Измаил: СМЛ, 2005. – 80 с.
7. Качанов Е. М. Сущность, ключевые признаки и функции внутрифирменного предпринимательства / Е. Н. Качанов, К. И. Сафонова // Вестник ТГЭУ, 2005. – № 1. – С. 19 – 28.
8. Креденцер О. В. Поняття "внутрішньоорганізаційне підприємство": теоретичний аналіз проблеми / О. В. Креденцер // Організаційна психологія. Економічна психологія. – 2015. – № 3. – С. 66-73.
9. Кристенсен К. М. Решение проблемы инноваций в бизнесе. Как создать растущий бизнес и успешно поддерживать его рост : Пер. с англ / К. М. Кристенсен, М. Е. Рейнор. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. – 290 с.
10. Литвиненко Л. Л. Адаптація європейського досвіду реалізації інтрапренерських стратегій українським підприємствам / Л. Л. Литвиненко // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. – 2014. – № 39. – С. 67-71.
11. Питерс Т. Превосходство в бизнесе в эпоху разрушений / Т. Питерс. – СПб. : Стокгм. школа экономики в СПб., 2005. – 352 с.
12. Стратегия развития предпринимательства в реальном секторе экономики / Под ред. Г. Б. Клейнера. – М.: Наука, 2002. – 403 с.
13. Ткачук О. М. Креативність у підприємницькій діяльності / О. М. Ткачук // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. – № 7. – С. 500 – 503.
14. Уэлч Д. Мои годы в GE : Пер. с англ. / Д. Уэлч, Д. Бирн. – М. : Иванов и Фербер, 2006. – 528 с.
15. Хизрич Р. Предпринимательство или как завести собственное дело и добиться успехов : Пер. с англ. / Р. Хизрич, М. Питерс. – М. : Прогресс, 1992. – 160 с.
16. Pinchot G. Intra-Corporate Entrepreneurship / G. Pinchot, E. Pinchot. – 1978. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.intrapreneur.com/MainPages/History/IntraCorp.html/>