

Рецензент: Мешко Наталія Петрівна, професор, д.е.н., зав. каф. менеджменту та туристичного бізнесу, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара.

УДК 331.105.6

ПОШУК ТА ВПРОВАДЖЕННЯ НОВИХ ФОРМ І МЕТОДІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ НА ОСНОВІ РОЗВИТКУ ВНУТРІШНЬОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Захарченко В.І.,
Захарченко Н.В.

***Предметом статті** є опрацювання теоретичної і методологічної бази в досягненні нового якісного рівня управління всієї системи виробництва і збуту продукції за рахунок впровадження в практику великих промислових підприємств інструменту інтрапренерства.*

***Метою статті** є обґрунтування потреби в розумінні та вивченні сутності ролі інтрапренерства у перебудові вітчизняних промислових підприємств відповідно змінам сучасного зовнішнього середовища.*

***Методологічною основою статті** стали загальнонаукові методи пізнання, узагальнення, метод порівняльного аналізу, статистичний та інші методи дослідження.*

***Результати роботи.** Розглянуто передумови виникнення та стратегії розвитку інтрапренерства на Україні, що представляє собою ініціативну, новаторську діяльність спрямовану на пошук і впровадження нових форм і методів господарювання, створення нової продукції і послуг на основі інтеграції підприємницьких можливостей підприємства і підприємця з метою ефективного використання ресурсів підприємства і його динамічного розвитку на основі нововведень. Вивчено зарубіжний досвід організації інтрапренерства з метою розробки системи підтримки та стимулювання впровадження інтрапренерства на підприємстві.*

***Галузь застосування результатів.** Результати дослідження можуть застосовуватися в практичній економічній діяльності.*

***Висновки.** Авторами визначено необхідні умови формування клімату інтрапренерства, а також цілі, стратегії та переваги впровадження інтрапренерства на підприємстві. Це дасть можливість активізувати результати інноваційної діяльності на підприємстві, реалізацію інтрапренерами-ініціаторами підприємницьких ідей з використанням ситуаційного підходу, що забезпечить формування стійких конкурентних переваг компанії. Використання інтрапренерства на підприємстві дозволить більш раціонально управляти грошовими потоками, підвищити інноваційну сприйнятливість і створити найбільш сприятливі умови для підвищення підприємницької активності організації.*

***Ключові слова:** підприємство, інтрапренерство, менеджер, культура, система, ресурс, проект, середовище, стратегія.*

ПОИСК И ВНЕДРЕНИЕ НОВЫХ ФОРМ И МЕТОДОВ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ НА ОСНОВЕ РАЗВИТИЯ ВНУТРЕННЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

Захарченко В.И.,
Захарченко Н.В.

***Предметом статьи** является разработка теоретической и методологической базы в достижении нового качественного уровня управления всей системы производства и сбыта продукции за счет внедрения в практику крупных промышленных предприятий инструмента интрапренерства.*

***Целью статьи** является обоснование потребности в понимании и изучении сущности роли интрапренерства в перестройке отечественных промышленных предприятий согласно изменениям современной внешней среды.*

***Методологической основой** статьи послужили общенаучные методы познания, обобщения, метод сравнительного анализа, статистический и другие методы исследования.*

***Результаты работы.** Рассмотрены предпосылки возникновения и стратегии развития интрапренерства на Украине, что представляет собой инициативную, новаторскую деятельность, направленную на поиск и внедрение новых форм и методов хозяйствования, создания новой продукции и услуг на основе интеграции предпринимательских возможностей предприятия и предпринимателя с целью эффективного использования ресурсов предприятия и его динамического развития на основе нововведений. Изучен зарубежный опыт организации интрапренерства с целью разработки системы поддержки и стимулирования внедрения интрапренерства на предприятии.*

Область применения результатов. Результаты исследования могут применяться в практической экономической деятельности.

Выводы. Авторами определены необходимые условия формирования климата интрапренерства, а также цели, стратегии и преимущества внедрения интрапренерства на предприятии. Это даст возможность активизировать результаты инновационной деятельности на предприятии, реализацию интрапренерами-инициаторами предпринимательских идей с использованием ситуационного подхода, что обеспечит формирование устойчивых конкурентных преимуществ компании. Использование интрапренерства на предприятии позволит более рационально управлять денежными потоками, повысить инновационную восприимчивость и создать наиболее благоприятные условия для повышения предпринимательской активности организации.

Ключевые слова: предприятие, интрапренерство, менеджер, культура, система, ресурс, проект, среда, стратегия.

SEARCH AND INTRODUCTION OF NEW FORMS AND METHODS OF MANAGEMENT BASED ON THE DEVELOPMENT OF INTERNAL ENTREPREURSHIP

Zakharchenko V.I.,
Zakharchenko N.V.

The subject of the article is development of theoretical and methodological framework in achieving a new qualitative level of management of the entire system of production and sales due to the introduction of large industrial enterprises a tool of entrepreneurship.

The aim of the article is to substantiation of the need to understand and study the nature of the role of entrepreneurship in the restructuring of the domestic industrial enterprises in accordance with the changes in the current external environment.

Methodology work of the article is based on General scientific methods of cognition, generalization, method of comparative analysis, statistical and other research methods.

Results of research. The analysis of development preconditions and strategies of entrepreneurship development in Ukraine, which is a proactive, innovative activity directed on search and introduction of new forms and methods of management, creation of new products and services based on the integration of business capabilities of the enterprise and the entrepreneur to ensure efficient use of enterprise resources and its dynamic development based on innovation. Studied foreign experience of entrepreneurship with the aim of developing support systems and incentives for the implementation of intrapreneurship in the enterprise.

Scope of the results of research. The results of the study can be applied in practical economic activities.

Conclusions. The authors have determined the necessary conditions for the formation of a climate of entrepreneurship, as well as the goals, strategies and benefits of the implementation of intrapreneurship in the enterprise. This will provide an opportunity to intensify the results of innovative activities in the enterprise, the implementation of entrepreneur-initiated business ideas using the situational approach, which will ensure the formation of sustainable competitive advantages of the company. Use of intrapreneurship in the enterprise will allow to more efficiently manage cash flow, to increase innovative susceptibility and to create the most favorable conditions for increasing entrepreneurial activity of the organization.

Keywords: enterprise, entrepreneurs, Manager, culture, system, resource, project, environment, strategy.

Актуальність теми дослідження. Становлення і розвиток ринкової економіки в нашій країні об'єктивно вимагає прискореного створення нових форм і методів управління на всіх її рівнях, і в першу чергу, на рівні основних виробничих ланок-компаній. Ці форми і методи управління повинні відповідати головним принципам функціонування ринкової економіки, володіти високим ступенем реакції на зміни зовнішнього середовища, базуватися на ринковій філософії господарювання (маркетингу) і прогресивних напрямках організації підприємницької діяльності.

Недостатнє осмислення і опрацювання теоретичної і методологічної бази в реалізації рішень вказаної проблеми призводить до посилення кризових явищ у вітчизняній економіці, до стримування впровадження прогресивних інноваційних процесів в її реструктуризації і виходу на рівень розвинених країн. І тут особливе місце займають процеси, пов'язані з розвитком системи підприємництва, що є пріоритетними в ринковій економіці і сприяють швидкому її росту.

Традиційні підприємства України відрізняються низькою ефективністю, яка викликана їх великою фондоемністю, застарілою технікою, технологічним і організаційним консерватизмом, зниженням зацікавленості і відповідальності менеджерів.

Одним з шляхів досягнення нового якісного рівня управління всією системою виробництва і збуту товарів є інтрапренерство – внутрішнє підприємництво, яке являє собою ініціативну, новаторську діяльність спрямовану на пошук і впровадження нових форм і методів господарювання, створення нових продуктів і послуг на основі інтеграції підприємницьких можливостей підприємства і підприємця з метою ефективного використання ресурсів підприємства і його динамічного розвитку на основі нововведень.

Ця форма розвивається на діючій господарській одиниці, на основі створення психологічних, організаційних та економічних умов для виникнення підприємницьких ідей в їх реалізації в інтересах автора і підприємства. В умовах перехідної економіки (отриманій від соціалізму надмірної концентрації і спеціалізації

виробництва, низькій завантаженості виробничих потужностей, необхідністю конверсії і т.п.) інтрапренерство грає незаперечно важливу роль у виведенні з економічної кризи і підвищенні ефективності національної економіки. Воно створює умови для ефективного використання ресурсів підприємства і його динамічного розвитку на основі нововведень.

Все вище сказане свідчить про те, що існує ефективна необхідність в розумінні і вивченні сутності ролі підприємництва для української економіки і, в першу чергу, таких її найбільш прогресивних форм, як інтрапренерство, з метою застосування їх в практиці діяльності вітчизняних організацій.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. В даній роботі були використані праці наступних вчених: Креденцер О.В., Кристенсен К.М. і Рейнер М.Е., Литвиненко Л.Л., Піншо Г., Ткачук О.М., Хизрич Р. і Пітерс М. Але у цих роботах, на думку авторів, недостатньо досліджено формування системи підтримки і стимулювання впровадження інтрапренерства на підприємстві одночасно з переходом на інноваційну продукцію.

Метою статті - обґрунтування потреби в розумінні та вивченні сутності ролі інтрапренерства у перебудові вітчизняних промислових підприємств відповідно змінам сучасного зовнішнього середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. Вперше термін «інтрапренерство» (intrapreneurship, скорочено від intracorporate entrepreneurship) в 1985 році ввів в науковий обіг американський вчений Гіффорд Піншо (Gifford Pinchot). Неологізм «інтрапренерство» утворено від двох слів: «антрепренерство» (підприємництво) і латинського префікса «інтра» (внутрішній). Таким чином, «інтрапренерство» можна перевести як внутрішньо корпоративне підприємництво. В найбільш широкому трактуванні інтрапренерство означає підприємництво в рамках існуючого підприємства.

У словнику Дж. Блека знаходимо: intrapreneur – менеджер, який перетворюється з працівника компанії в власника незалежної фірми. Ця зміна заохочувалась і, ймовірно, фінансувалась колишнім роботодавцем в очікуванні того, що автономія, яка зростає, і підсилювання стимулів для «інтрепренера» збільшує прибуток материнської компанії [1, с.401]. У цьому визначенні у фокусі знаходиться поняття «незалежності» або «автономія».

У Великому економічному словнику маємо наступне визначення: інтрапідприємництво – підприємницька діяльність, яка проводиться, всередині великої фірми або іншого великого ділового підприємства [2, с.320]. Звернемо увагу, що це висловлення відноситься переважно до великих підприємств.

Але у центрі нашого дослідження знаходиться новаторська / інноваційна діяльність сучасних вітчизняних суб'єктів господарювання. Тому продовжуємо пошук і звертаємося до Інтернету: інтрапренерство – внутрішнє інноваційне підприємництво в ах великих корпорацій, яка виражається у заохочуванні нового покоління винахідників і новаторів – високоефективних внутрішньо фірмових підприємців, які вивчають можливості для розвитку ініціативи, розробки нової продукції, технології освоєння нових сфер діяльності з використанням внутрішніх резервів (econwiki.ru)

1. Передумови виникнення інтрапренерства

У розвинених країнах, в першу чергу США, - інтерес до інтрапренерства пояснюється рядом важливих причин, які відбуваються, як в соціальній сфері, так і в області бізнесу. В соціальній сфері росте інтерес до того, щоб займатися своєю справою і робити на своїх власних умовах. Індивіди, які вірять в свій талант, все більше прагнуть до самостійної діяльності в рамках організаційної структури. Якщо така свобода їм не забезпечується, то у них, як правило, розвивається незадоволеність організацією, що до зниження продуктивності і навіть може призвести до звільнення в пошуках умов для самореалізації. Інтрапренерство є інструментом, котрий полегшує вирішення цього завдання людям, які працюють в даній організації і задумуються над тим, що слід змінити, а що зробити зовсім інакше. Поряд зі зростанням впливу соціальних чинників посилюється тиск, який чиниться на інтрапренерство з боку бізнесу. Надзвичайно висока конкуренція як всередині країни, так і за її межами змусила американські компанії нарощувати зусилля у виробництві нових продуктів, диверсифікації та підвищення продуктивності.

Офіційна концепція інтрапренерства в США була однією зі складових державної програми підтримки малого бізнесу, оголошена адміністрацією Р. Рейгана. Вона передбачала роботу підрозділів великих корпорацій на принципах малих фірм, тобто на основі наявності самостійного бюджету (субрахунка), самостійної можливості реалізації продукту («на сторону»), право самостійного розпорядження коштами бюджету в межах, обумовлених договором між вищими керівниками корпорації і представниками колективу інтрапренерської фірми. Задача інтрапренерства полягала в тому, щоб утримати в рамках корпорації найініціативніші групи спеціалістів. Управління інтрапренерськими підрозділами могло процвітати тільки в атмосфері свободи і стабільності. Створення атмосфери вільного духу було пріоритетним для фірми і вимагало фундаментальних змін в мисленні всіх зайнятих таким підприємництвом, і особливо змінення менталітету вищих менеджерів, тому що у більшості компаній менеджмент все ще ґрунтувався на здійсненні контролю і складанні балансів (чи бюджетів). При інтрапренерстві колектив працівників підрозділів корпорації заключає зі своїм керівництвом договір, згідно якому визначаються зобов'язання сторін і механізми розподілу доходу від робіт, виконаних на замовлення інших фірм. Обумовлена в договорі частина доходу належить корпорації, частиною, яка залишилась, колектив інтрапренерської фірми розпоряджається самостійно.

Реалізація концепції інтрапренерства в США в цілому допомогла стабілізувати господарський механізм, який дозволив корпораціям з кращою організацією роботи підприємств бути «більш просунутими» і «більш розвиненими» корпораціями. Саме тому Г. Піншо, Р. Хизрич, М. Пітерс підносили ідею інтрапренерства на рівень відкриття, побачивши в ній рушійну силу прийдешніх революційних змін в

світовому бізнесі. Відповідно до їхніх ідей, інтрапренарство покликане вселити дух підприємництва в консервативний шар адміністративно управлінського апарату великих корпорацій. Однак цього, на думку Ф. Маккензі і Ф. Шамбо, що стоять на інших позиціях, в самій природі бути не може, так як стати чиновником інтрапренером не дозволяє бюрократична система прийняття рішень, які вимагають багаточисленного погодження в межах таких же багаточисленних управлінських ієрархій [13].

2. Проблеми, що перешкоджають розвитку інтрапренерства в Україні.

Поняття «інтрапренерство» відсутнє в українському законодавстві. Разом з тим будь-які об'єктивні причини, що перешкоджають появі цих відносин (законодавчі обмеження і заборони) відсутні. Проте відносини інтрапренерства в Україні поки не отримали достатнього розповсюдження. Основними проблемами, що перешкоджають розвитку інтрапренерства в Україні, є: фінансові труднощі і труднощі в забезпеченні ресурсами, обмежена свобода діяльності ініціатора і реалізатора підприємницької ідеї, нерозуміння керівниками підприємства вигідності запровадження інтрапренерства. (Відповідні передумови розвитку інтрапренерства показані на рис 1.).

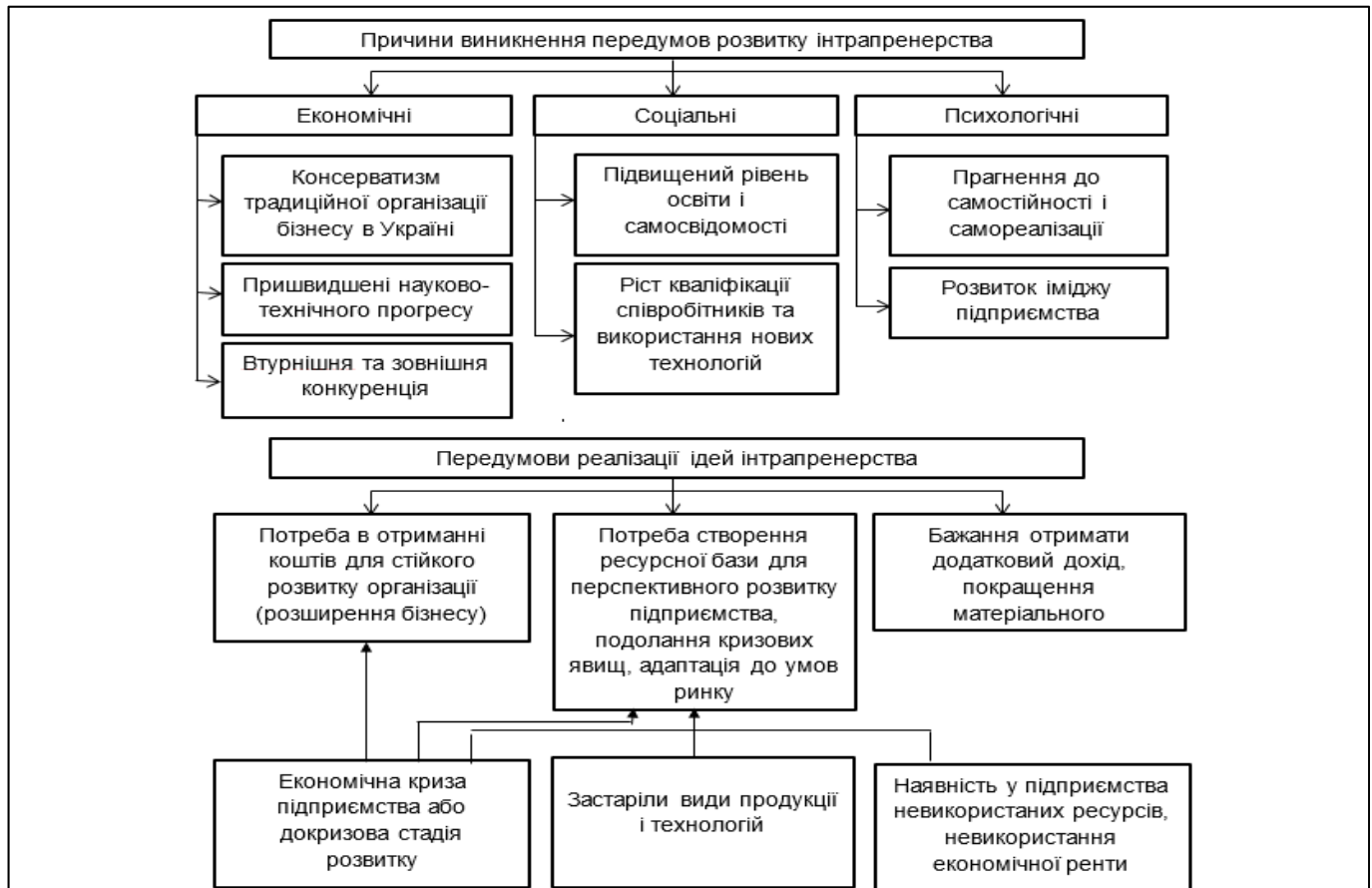


Рисунок 1. Причини виникнення передумов розвитку інтрапренерства на українських підприємствах
*розроблено авторами на основі [4].

Виходячи з цього, розвиток інтрапренерства було обумовлено економічними, соціальними та психологічними причинами. У великих організаціях, працюючих достатньо стабільно і успішно, як правило, стримується новаторство, блокуються нововведення, можуть ігноруватися ініціативи, особливо якщо вони не пов'язані безпосередньо з основною діяльністю організації, тобто спостерігається консерватизм. Один із авторів цієї роботи у 1990-х роках займав посаду директора російського представництва ПАТ «Одеський завод радіально-свердильних верстатів» (м. Москва, м. Єкатеренбург) та наполягав перед керівництвом головного підприємства про перехід представництва на іншу організаційно-правову форму – акціонерне товариство закритого типу (зі стовідсотковим капіталом головного підприємства) – з метою підвищення гнучкості ринкового стану та більш оптимального просування інноваційної продукції. Але згоду не отримав [3; 4; 5].

Для того, щоб більш точно розуміти особливості інтрапренерства, введемо два базових поняття:

1. Традиційне підприємство (фірма, організація), яке працює в стійкому режимі, сталих управлінських і виробничих структурах і консервативно ставиться до всіх можливих змін.

2. Підприємство підприємницького типу, яке працює на принципах інтрапренерства, тобто активно йде на реалізацію всіх можливих підприємницьких ідей.

Принциповою відмінністю традиційного підприємства від підприємства підприємницького типу є:

- ставлення до нових ідей і можливостей,

- організаційні можливості для реалізації підприємницьких ідей, які виникають,
- наявність волі і цілеспрямованості для участі в реалізації підприємницьких ідей.

Як стверджують К. Крістенсен і М. Рейнор «Більшість інноваційних проектів потерпають невдачі зовсім не через те, що продукт має який-небудь фатальний технологічний дефект або ринок ще не готовий прийняти його. Причина невдач часто скривається в тому, що створення нового бізнесу назначають людям або підрозділам, які просто не здатні на це» [7, с.183].

Традиційний корпоративний клімат істотно відрізняється від клімату інтрапренерства. В традиційній корпорації провідними принципами є:

- а) дотримуватися наступним зверху інструкціям;
- б) ні в якому разі не помилятися;
- в) обов'язкове виконання завдання;
- г) дотримування інструкцій без ініціативи;
- д) дотримування посадових рамок і забезпечення тилу.

Ця стримуюча атмосфера, звісно, не сприяє творчості, гнучкості, незалежності і прийняттю рішень з високим ступенем ризику - тобто того, чим рясніє практика інтрапренерів.

Атмосфера інтрапренерства створюється на діаметрально протилежних принципах:

- 1) розробка підходів, завдань і планів дій;
- 2) винагорода за підприємницькі дії;
- 3) висування пропозицій, пошук нових рішень і експериментування; творчість і розвиток незалежно від сфери діяльності;
- 4) готовність до відповідальності і перетворення в співвласника підприємства.

Така атмосфера заохочує індивідів в їх прагненні створити щось нове. Повз відмінностей в кліматі, які існують всередині підприємства, існують відмінності у цінностях і нормах, які поділяються цими видами культур. Традиційна корпорація являє собою ієрархічну структуру з встановленим порядком діяльності, системою звітності, рівнями підпорядкованості та відповідальності, набором інструкцій, вказівок, нормованими годинами роботи підприємства і механізмами контролю. Результатом є корпоративний клімат, який перешкоджає створенню нових форм і сфер діяльності. Культура підприємства, в якому переважає дух інтрапренерства, являє собою різкий контраст. Замість ієрархічної структури з усіма супутніми їй проблемами інтрапренерство має в своїй основі горизонтальну, але надзвичайно розгалужену структуру, передбачає роботу в єдиній команді, наявність великої кількості спонсорів і наставників.

Виникають тісні робочі зв'язки, що дозволяють виробити загальні принципи і цільові установки, які можуть бути втілені в життя тільки при наявності атмосфери злагоди і довіри. Цілі, на які працює підприємство, розглядаються не як тягар, а як те, що дає велике задоволення, при цьому співробітники з радістю присвячують роботі стільки часу, скільки потрібно для досягнення поставлених завдань. Оскільки немає причин створювати бар'єри для захисту усталених канонів, на підприємстві проходить вільний обмін думками і взаємне збагачення як всередині окремих функціональних сфер діяльності і навіть підрозділів, так і між ними. Основні відмінності організацій традиційного від підприємницького типу представлені в таблиці 1.

Таблиця 1. Порівняння організації традиційного і підприємницького типу

Елементи організаційної культури	Характеристика організаційних культур	
	Традиційне підприємство	Підприємство підприємницького типу
Цінності і цілі	Консерватизм, збереження стабільності	Новаторство, пошук нових можливостей
Основні мотивації керівництва персоналу	Влада, збереження роботи, винагорода за рутинну працю, чітка перспектива	Самовираження, творчість, прагнення до ризику, незалежність, прагнення до багатства через новаторську діяльність
Система управління	Ієрархічна, жорстко структурована, багатоступенева	Горизонтальна, лінійна, матрична, така що сприяє взаємодії відділів, підрозділів
Стиль управління	Бюрократичний, командно-адміністративний, жорстко регламентуючий діяльність персоналу	Ліберальний, утворюючий можливість творчого пошуку і т.п.
Взаємовідносини персоналу	На основі конкуренції і суперництва	На основі взаємодії і взаємодопомоги для досягнення спільних цілей
Характер планування кар'єри	Довготривале просування по службових сходах	Досягнення успіху і високих досягнень за рахунок творчості і реалізації нововведень
Вимоги до співробітників	Дисципліна, субординація, високий професіоналізм	Ініціативність, відповідальність, широка ерудиція, професіоналізм
Система нагородження за працю	Заохочення виконання завдань, планів, розпоряджень, стимулювання жорсткої дисципліни і виконавство	Заохочення ініціативи творчості, висування нових ідей, підходів, рішень.

*Узагальнено авторами на основі [7;12].

Внутрішньофірмове підприємництво, можна розглядати як діяльність по виробництву і реалізації інноваційної продукції (робіт, послуг) на основі інтеграції ініціативи і можливостей комерційної організації. Таким чином, людина, який є ініціатором і ведучим своєї підприємницької діяльності в межах діючої організації, - це інтрапренер. Сукупність якостей інтрапренера можна представити в виді схеми, відображеної на рис. 2.

Сутність діяльності інтрапренера в тому, що він не чекає будь-яких змін в діяльності організації і лише потім реагує на них відповідним чином, змушуючи відбуватися вигідним для комерційної організації змінам, тобто перебудовувати звичайний процес в підприємницький, інноваційно-інтрапренерський.

Для того щоб орієнтуватися в обстановці, інтрапренер повинен бути творчою особистістю. Творчі здібності у великій організації розвиваються в меншій мірі. А для того, щоб підприємство, засноване на інтрапренерстві, увінчалось успіхом, необхідно: творчий підхід, глибоке знання внутрішніх і зовнішніх обставин, професійний кругозір. Інтрапренер повинен проявляти гнучкість і бути здатним розробляти альтернативні управлінські рішення. Він не відкидає апробовані варіанти рішень, але схильний до гри, ініціативний і непередбачуваний. Роблячи виклик засадам і принципам корпорації, інтрапренер має шанс створити щось нове.

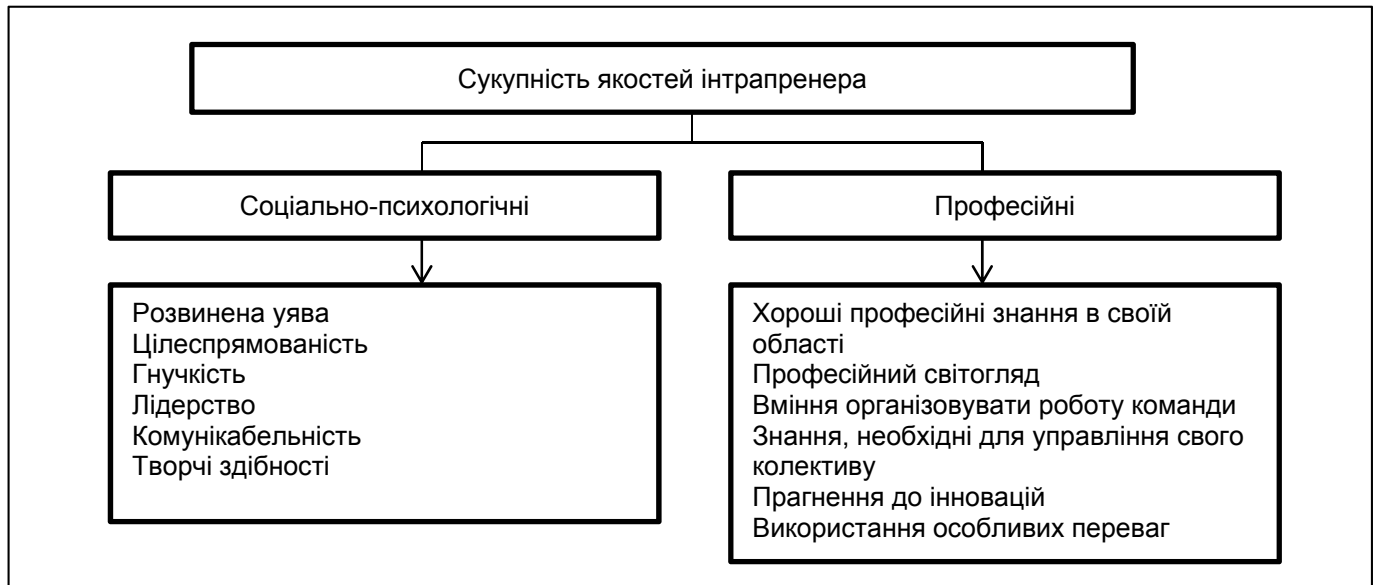


Рисунок 2. Сукупність якостей інтрапренера

**Розроблено авторами.*

Інтрапренер повинен вміти організовувати і заохочувати роботу в команді, що складається із спеціалістів різних профілів, а для цього він повинен мати знання, необхідні для управління своїм колективом. Необхідно заохочувати відкритий обмін думками. Багато менеджерів корпорацій забули про те, наскільки корисні вільні і широкі дискусії, і про те, що в суперечках народжується істина. Успіх нового підприємства, орієнтованого на інтрапренерство, може бути забезпечений лише за умови, що команда людей відчуває себе вправі не погоджуватися і не приймати ідею до тих пір, поки не буде вироблено найбільш прийнятне рішення.

Ступінь відкритості, яка досягається на підприємстві, безпосередньо залежить від ступеня комунікабельності самого інтрапренера.

Комунікабельність дозволяє сформувати сильну групу одностайних і натхненників. Інтрапренер повинен заохочувати і проявляти повну підтримку кожному члену команди, особливо якщо він відчуває труднощі. Така підтримка має принципове значення, оскільки традиційні стимули у вигляді можливостей просування по службі або гарантій зайнятості не працюють при створенні нового підприємства.

Не менш важливо для інтрапренера – цілеспрямованість. Тільки завдяки цілеспрямованості інтрапренера можливо подолати перешкоди, які стоять на шляху створення підприємства підприємницького типу і домогтися комерційного успіху.

Головною ціллю інтрапренера є максимізація його можливостей в умовах діючої комерційної організації. Співставлення традиційних керуючих з підприємцями і інтрапренерами вказує на наявність таких відмінностей (табл. 2).

Інтрапренери відрізняються від менеджерів і підприємців в чистому вигляді, але матеріали, напрацьовані для менеджерів в повній мірі можна використовувати для їх опису, оскільки управлінська діяльність також спрямована на досягнення успіху.

У той час як основним мотивом діяльності для традиційних менеджерів є просування по службовій драбині і отримання типових для корпорації типів винагород за працю, підприємці і інтрапренери домагаються процвітання завдячуючи своєї незалежності і можливості творчо працювати. Інтрапренери, зрозуміло, розраховують на те, що їх діяльність буде відповідно нагороджена.

Таблиця 2. Співставлення традиційних менеджерів з підприємцями і інтрапренерами

№ з/п	Основа порівняння	Традиційні менеджери	Інтрапренери	Підприємці
1	Характер діяльності	Більше делегує свої повноваження підрядним співробітникам і контролює виконання, ніж сам включається в справу	Виконує роботу спільно з членами своєї команди	Пряма включеність в роботу
2	Провідні мотиви	Отримати просування по службі і інші ознаки престижу в корпорації, такі як власний кабінет, штат, владу і таке інше	Прагнення до незалежності дій, придбання позицій в корпорації і відповідних винагород	Прагнення мати незалежність, свободу дій, творчо працювати, створювати капітал
3	Сприймання часової перспективи	Орієнтується на короткі часові горизонти: недільні, квартальні і річні плани	Все залежить від терміну реалізації поставлених задач з урахуванням термінів роботи в компанії	Орієнтація на 5-10-літній період, як віхи зростання власного бізнесу
4	Відношення до статусу	Стурбований власним статусом	Не стурбований традиційними символами статусу, прагне лише до незалежності	Не має стурбованості статусами
5	Відношення до невдач і помилок	Прагне всіляко уникнути помилок і взагалі неочікуваностей	Прагне приховати від оточуючих ризиковані проекти, поки не готовий їх обґрунтувати	Не боїться помилок. Здатен виправляти їх і долати невдачі
6	Відношення до ризику	Воліє не йти на ризик	Розумно іде на ризик	Розумно іде на ризик
7	На кого орієнтується	На інших	На споживача, себе і свою команду	На себе, споживача і спонсора
8	Прийняття рішення	Зазвичай прислухається і погоджується з тими, хто вище за станом	Здатен переконати інших допомагати в реалізації його мрії	Своїми рішеннями реалізує свої мрії

*Узагальнено на основі [6; 8; 11].

Ці відмінності проявляються також в термінах, протягом яких планується досягнення істотних успіхів: традиційні менеджери орієнтуються на швидке досягнення результатів, підприємці можуть йти до своїх цілей довго, а інтрапренери схильються до таких термінів, що лежать десь посередині. Аналогічним чином характерні риси стилю роботи інтрапренерів займають проміжне місце між представницьким типом діяльності менеджера і безпосередньою участю підприємців в роботі. Якщо інтрапренери і підприємці здатні на обґрунтований ризик, то менеджери надають перевагу не ризикувати взагалі. Захист своїх тилів є стилем життя багатьох традиційних менеджерів. Вони намагаються не допускати помилок і провалів практично будь-якою ціною. У той же час підприємці, як правило, хоча б один раз виходять банкрутами, а інтрапренери набувають навичок до того, як не надавати розголосу проектів з високим ступенем ризику до самого останнього можливого моменту.

Далі, якщо традиційні менеджери служать тим, хто перебуває на вищих щаблях традиційної організації, то підприємці працюють себе на себе і на своїх клієнтів, а інтрапренери включають це коло крім двох зазначених категорій ще і спонсорів. На відміну від підприємців і інтрапренерів, які встановлюють тісні зв'язки з оточуючими їх співробітниками, менеджери прагнуть дотримуватися тактики спілкування, яка пропонується статутом.

Таким чином, підприємець і інтрапренер мають практично однакові характеристики. Відмінності лише в тому, що інтрапренеру доводиться рахуватися з нормами і особливостями корпорації, в якій він працює. Разом з тим, цей новий тип менеджерів підприємницького типу, з одного боку, повинен самостійно приймати рішення і нести за них відповідальність і, з іншого боку, здійснювати інновації, бути готовим йти на ризик і постійно працювати над своїм розвитком, розвитком своєї команди і компанії. Будемо вважати, що організація буде більш успішнішою, якщо вимагати від менеджерів не тільки високого рівня кваліфікації та відданості компанії, але також і ініціативного підприємництва.

3. Необхідні умови формування клімату інтрапренерства.

Для успішного становлення і розвитку інтрапренерства на українських підприємствах необхідно забезпечити підтримку і стимулювання його запровадження. Система підтримки і стимулювання впровадження інтрапренерства на підприємствах повинна включати наступні елементи (рис.3):

1. Підприємство повинно орієнтуватися на вихід на передові рубежі в області технології, всілякі заохочення впровадження нових ідей. Оскільки НІР є важливим джерелом плодотворних ідей нових товарів, вони мають проводитися на достатньо високому рівні для даної галузі. Нові ідеї треба заохочувати і

підтримувати, а не давити, як це зазвичай має місце на підприємствах традиційного типу, в яких на перше місце висувається задача забезпечення високої віддачі капіталу і великі обсяги продажів.



Рисунок 3. Система підтримки і стимулювання впровадження інтрапідприємництва підприємствами

**Розроблено авторами.*

2. Слід заохочувати експериментальні і пов'язані з ним методи спроб і помилок. Нові продукти або послуги не з'являються раптово. Як відомо, перед тим як з'явився перший комп'ютер, на який був попит, знадобився час, і в ході пошуку вдалого варіанта від моделей довелося відмовитися. Підприємство, яке впроваджує дух інтрапідприємства, має створити таку атмосферу, яка не тільки допускає, але і навіть стимулює здійснення помилок і заохочення провалів. Оскільки це протилежність системі, яка склалась в корпорації, просування по службовим сходам, на яких не має місця помилкам і невдачам. Майже кожен підприємець, принаймні, один раз в житті терпів провал, перш ніж йому вдавалося створити дійсно успішне підприємство.

3. На підприємстві не повинно бути закладено ніяких параметрів, які б перешкоджали творчому вирішенню проблем. Що стало нормою розмежування сфер діяльності між співробітниками і підрозділами аж ніяк не стимулює потенційних інтрапідприємців створювати нові напрями діяльності.

4. Підприємство має виділяти ресурси для реалізації проектів. Досить часто можна спостерігати ситуацію, коли на меті створення чогось нового виділяються недостатні ресурси і в той же час значні кошти передаються на вирішення проблем, що дають швидку віддачу. І навіть коли ресурси як нібито виділяються, їх реальне отримання стає практично неможливим через вимоги, пред'явлені до звітних документів. Все це, звичайно, породжує розчарування і відчуття незадоволеності у підприємців.

5. Необхідно заохочувати роботу спеціалістів різних профілів в одній команді. Такий відкритий підхід з залученням потрібних спеціалістів незалежно від сфери їх діяльності прямо протилежний принципам корпоративної організаційної структури. Тим не менш, оцінюючи причину успіху інтрапідприємства, можна відмітити, що важливою його складовою є наявність неформальних груп, в які входять ключові фігури підприємства. Окрім заохочення роботи в команді, в корпоративному середовищі потрібно виробити методику оцінки успіху, як всієї програми, так і кожного нового підприємства на довготривалу перспективу. О. Кредецер наполягає: «... внутрішньоорганізаційне підприємництво складається з двох структурних складових: психологічної та організаційно-менеджерської» [6. с. 71].

6. Дух інтрапідприємства на підприємстві не може бути нав'язаний кому-небудь, він розвивається на добровільній основі. Існують відмінності між корпоративним мисленням і мисленням інтрапідприємця, причому, як правило, люди домагаються кращих результатів, якщо характер їх діяльності відповідає характеру їх мислення. Більшість менеджерів просто не здатні бути хорошими інтрапідприємцями. Особистий вибір стати інтрапідприємцем має підкріплюватися прагненням підприємця боротися до кінця за виконання свого проекту. Такий підхід не збігається з прийнятим поетапним порядком впровадження нового продукту, при якому участь різних підрозділів і індивідів у створенні продукту обмежується окремими стадіями. Індивід, який бажає витратити додаткові години і зусилля на створення нової справи, повинен мати можливість довести проект до кінця. Інтрапідприємець закохується в своє дітище і готовий йти на будь-які жертви заради досягнення успіху.

7. Інтрапідприємець заслуговує відповідної винагороди за всі свої зусилля вкладені в справу створення нового проекту. Необхідно виробити спільні цілі та критерії діяльності і здійснювати винагороду інтрапідприємця, виходячи з досягнення цих цілей. Це може бути: надання частини акцій, чи частки капіталу в новому підприємстві, що є найкращим способом заохочення зусиль необхідних для успіху.

8. Корпоративне середовище, сприятливе для підприємництва, передбачає наявність широкої внутрішньої мережі спонсорів і покровителів, які не тільки заохочують творчу активність і надають підтримку в

разі зривів, але і володіють достатньою гнучкістю при плануванні нових довгострокових завдань і напрямів. Для того щоб нове підприємство було успішним, підприємець в разі необхідності має бути готовим до моментального коригування планів і при цьому не турбуватися про те, наскільки нові цілі відповідають заявленим раніше. У корпоративних структурах оцінка роботи менеджерів найчастіше базується на їх здатності строго слідувати запланованим цілям і не залежить від фактичних результатів, одержуваних при досягненні цілей.

9. В процесі переходу підприємства на заходи інтрапренерства необхідно орієнтуватися тільки на високі технології. Інтрапренерство націлене на активізацію результативної інноваційної діяльності на підприємстві, реалізацію інтрапренерами-ініціаторами підприємницьких ідей з використанням ситуаційного підходу, що забезпечить формування стійких конкурентних переваг компанії [8, с. 67].

10. Нарешті, і це, мабуть, найбільш важлива умова здійснення діяльності інтрапренера, він повинен відчувати повну підтримку з боку вищого керівництва, яке знаходиться з ним в прямому контакті і забезпечує його своєчасно і швидко необхідними фінансовими і трудовими ресурсами. Без підтримки з боку вищого керівництва неможливо створення сприятливого середовища для розвитку інтрапренерства. Саме інтрапренерство надає змогу розглядати менеджерів підприємства в якості творчих суб'єктів підприємства [11, с. 501].

Запропонована система підтримки і стимулювання впровадження інтрапренерства дасть змогу подолати невідповідність рівнів культурних вимірів з ідеальним профілем культури, яка сприятиме розвитку інтрапренерства, і буде сприяти його успішному становленню і розвитку на підприємстві. На основі цього необхідно створити таку структуру управління, яка не перешкоджала б становленню і розвитку, а за допомогою, якої можна активізувати виявлених інтрапренерів на підприємстві.

Висновки.

1. Метою інтрапренерства є підвищення ефективності підприємства за рахунок: активізації і використання творчого потенціалу співробітників; підвищення ефективності використання ресурсів підприємства; швидкої реакції на зміни потреб ринку; швидким впровадженням всіляких нововведень (технічних, організаційних та ін.); створення основи для подальшого розвитку виробництва.

2. Стратегія інтрапренерства передбачає створення нової фірми всередині материнської як абсолютно самостійного підрозділу або групи, в завдання якої входить вихід на нові ринки або розробка зовсім іншої, нетрадиційної для продукції.

3. Переваги інтрапренерства. Становлення і розвиток інтрапренерства в організації дає їй фінансові (збільшення прибутку, введення в економічний оборот, що раніше не використовувалися ресурсів базових підприємств), стратегічні (розширення клієнтури, освоєння нових ринків) і технологічні (розробка інновацій) переваги.

Розглянувши закордонні компанії, які використовували інтрапренерство і його особливості, пропонуємо власний варіант використання цієї концепції (табл. 3).

Таблиця 3. Закордонний досвід організації інтрапренерства

«3М» (США)	Вчені та винахідники компанії мають офіційне право присвячувати 15% свого робочого часу здійсненню власних проектів, використовуючи науково-технічну базу фірми. Таким чином заохочується безперервна розробка нових продуктів. Завдяки йому підрозділи компанії досягають щорічного збільшення частки нових продуктів в загальному об'ємі продажів.
«Lenovo» (США)	В рамках компанії розроблена концепція незалежних підрозділів, згідно з якою кожна ланка компанії розглядається як окрема організація, яка не взаємодіє ні з одним з відділів корпорації, що не підкоряється її загальному плануванню і не контролювана нею, здатна сама приймати абсолютно незалежні рішення щодо виробництва і продажів.
«Cornig» (США)	Реалізація інноваційного процесу в компанії відбувається не в результаті контролю з боку керівників, а завдяки проектному лідерству. Компанія відбирає керівників проекту – інтрапренерів на основі їх лідерських здібностей і надає їм свободу дій.
Thermo Electron Corporation (США)	Створює нові венчурні фірми в рамках компанії (спінауті) з метою швидкої комерціалізації винаходів, зроблених дослідниками корпорації. Thermo Electron створила 23 нові венчурні фірми і, завдяки цьому збільшила свій обсяг продажів в 20 разів
«Volvo» (Швеція)	Внутрішньофірмове підприємництво в компанії здійснюється на основі «невидимого контракту»: співробітник може одночасно займати дві посади стару («видиму») і посаду в новій підприємницької фірмі («невидимій»)
«Омрон» (Японія)	Керівництво компанії ставить головною метою стимулювання духу підприємництва в створюваних малих і середніх підприємствах, що діють в рамках великої компанії. Внутрішнім підприємствам компанії надано право самостійно займатися короткостроковим плануванням, удосконаленням вже створених товарів і розробкою нових. В результаті внутрішній підрозділ набуває статусу незалежної фірми середнього розміру з усіма обов'язками, правилами і мотивацією, що дозволяє розширити ділову активність всіх підрозділів компанії, удосконалювати організацію виробництва, поновлювати продукцію, збільшувати обсяги продажів і отримувати більше прибутку.

*розроблено авторами на основі [4, 5]

4. Приклади успішної діяльності зарубіжних компаній підтверджують висновок про те, що концепція інтрапренерства може бути втілена на практиці. Реалізація концепції інтрапренерства в іноземних фірмах допомогла стабілізувати господарський механізм в цілому, так як було дозволено корпораціям з найкращою організацією роботи інтрапренерів бути більш розвиненими корпораціями в порівнянні з тими, хто дотримується традиційного підходу.

5. Незважаючи на не достатнє поширення інтрапренерства в Україні, відомі підприємства, які будують свою систему управління на принципах інтрапренерства, наприклад – ПАТ «Одеський завод радіально-свердильних верстатів (Одеське верстатобудівельне виробниче об'єднання), яке ще у 1980-х роках організувало своє основне виробництво на основі внутрішньовиробничих госпрозрахункових фірм: «Радіалка» - виробництво радіально-свердильних верстатів, «Алмаз» - виробництво алмазно-розточувальних верстатів, «Електрон» - виробництво верстатів з числовим програмним управлінням [9, с. 51-53]. Це було зроблено з метою поєднання процесу реструктуризації з переходом на принципово нову продукцію. А також, сучасний досвід – ПАТ «Одескабель», яке перетворює ієрархію управління у внутрішні підприємницькі підрозділи; створює економічну інфраструктуру для прийняття рішень; корпоративне керівництво по організації спільної діяльності.

6. Ключову роль відіграють нові створені підприємства всередині організації, утворені на основі виробничих підрозділів – це підприємство з виробництва продукції, яке продає свої послуги іншим підрозділам, допоміжним, які в межах підприємства стають комерційним центром, які реалізують цю продукцію. Мережа ділових взаємовідносин, сформованих в результаті взаємодії всіх функціональних підрозділів утворює «внутрішню ринкову економіку».

Використання інтрапренерства на підприємстві дозволить більш раціонально управляти грошовими потоками, підвищити інноваційну сприйнятливість і створити найбільш сприятливі умови для підвищення підприємницької активності організації.

Дослідження проведено у межах виконання НДР «Новітні моделі та інструменти передпланової оцінки інноваційно-інвестиційних проектів» (№ ДР 0114U005506).

Список використаних джерел

1. Блэк Дж. Экономика: Толковый словарь: Англо-русский / Дж. Блэк. – М. : ИНФРА – М, Изд-во «Весь Мир», 2000. – 840 с.
2. Большой экономический словарь / Под ред. А.Н. Азрилияна. – 5-е изд. – М. : Институт новой экономики, 2002. – 1280 с.
3. Захарченко В.И. Спасти и сохранить опытом других / В.И. Захарченко // Деловая жизнь (г. Москва), 1996. - №7. – С. 22-24.
4. Захарченко В.И. Опыт создания региональных представительств машиностроительного предприятия / В.И. Захарченко // материал наук-практ. Конф ИЭ УрО РАН (г. Екатеринбург), 1997. – С. 101-103.
5. Захарченко Н.В. Интрапренерство і активізація високотехнологічної діяльності підприємств / Н.В. Захарченко // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва : зб.наук.праць Харківського національного автомобільно-дорожнього університету. – 2015. – Т. 2. - №1 (8). – С. 104 – 112.
6. Креденцев О.В. Поняття «внутрішньоорганізаційне підприємництво»: теоретичний аналіз проблеми / О.В. Креденцев // Організаційна психологія. Економічна психологія, 2015. - №3. – С.66-73.
7. 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.
8. Литвиненко Л.Л. Адаптація європейського досвіду реалізації інтрапренерських стратегій українськими підприємствами / Л.Л. Литвиненко // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури, 2014. – №39. – С. 67-71.
9. Маненков К.М. Ускорение научно-технического прогресса на основе реконструкции / К.М. Маненков. – К.: Техника, 1987. – 64 с.
10. Питерс Т. Представьте себе! Превосходство в бизнесе в эпоху разрушений / Т. Питерс.- СПб.: Стокгольмская школа экономики в СПб., 2005. – 352 с.
11. Ткачук О.М. Креативність у підприємницькій діяльності / О.М. Ткачук // Глобальні та національні проблеми економіки, 2015. - №7. – с.500-503.
12. Хизрич Р. Предпринимательство или как завести собственное дело и добиться успехов: Пер. с англ. / Р. Хизрич, М. Питерс. – М.: Прогресс, 1992. – 160 с.
13. Pinchot G., Pinchot E. Intra-Corporate Entrepreneurship. – 1978. – [Електронний ресурс]. – режим доступу: <http://www.intrapreneur.com/MainPages/History/IntraCorp.Html>.

References

1. Bljek, Dzh. (2000). Jeonomika: Tolkovij slovar': Anglo-russkij [Dictionary: English-Russian]. Moskva :Ves' Mir [Publishing house «Whole world»], 840 [in Russian]
2. Azrilijana, A.N. (2002). Bol'shoj jekonomicheskij slovar' [Big economic dictionary]. Moskva : Institut novoj jekonomiki [The Institute of new economy], 1280 [in Russian]

3. Zaharchenko, V.I. (1996). *Spasti i sohranit' opytom drugih [To save and preserve the experiences of other]*. Moskva : Delovaya zhizn', №7, 22-24. [in Russian].
4. Zaharchenko, V.I. (1993). *Opyt sozdanija regional'nyh predstavitel'stv mashinostroitel'nogo predprijatija [The experience of creating regional offices of the engineering enterprise]* material nauk-prakt. Konf IJe UrO RAN, Ekaterinburg ,101-103 [in Russian]
5. Zaharchenko, N.V. (2015). *Intraprenerstvo i aktyvizacija vysokotekhnologichnoji dijalnosti pidpryjemstv [Intrapreneurship and activation of high-tech activities of enterprises]. Problemy i perspektyvy rozvytku pidpryjemnytva : zb.nauk.pracj Kharkivskogho nacionalnogho avtomobilno-dorozhnogho universytetu. [Problems and prospects of entrepreneurship development: Collection of scientific papers of Kharkov National Automobile and Highway University], 2, 1(8), 104-112. [in Ukrainian].*
6. Kredentsev, O.V. (2015). *Ponyattja «vnutrishn'oorhanizatsiynе pidpryemnytstvo»: teoretychnyy analiz problem [The concept of «internal organizational entrepreneurship»: a theoretical analysis of the problem]. Orhanizatsiyna psykholohiya. Ekonomichna psykholohiya [Organizational psychology. Economic psychology], 3, 66-73 [in Ukrainian].*
7. Kristensen, K.M. (2004). *Reshenie problemy innovacij v biznese. Kak sozdat' rastushhij biznes i uspeshno podderzhivat' ego rost [The solution to the problem of innovation in business. How to create a growing business and successfully support its growth] / K.M. Kristensen, M.E. Rejnor. Moskva : Al'pina Biznes Buks, 2004, 290 [in English].*
8. Ly'tvy`nenko, L.L. (2014). *Adaptaciya yevropejs`kogo dosvidu realizaciyi intrapreners`ky`x strategij ukrayins`ky`my` pidpry`yemstvamy` [Adaptation of the European experience in the implementation of intrapreneurship strategies of Ukrainian enterprises]. Problemy` pidvy`shhennya efekty`vnosti infrastruktury` [The problem of improving the efficiency of infrastructure], 39, 67-71 [in Ukrainian].*
9. Manenkov, K.M. (1987). *Uskorenije nauchno-tehnicheskogo progressa na osnove rekonstrukcii [The acceleration of scientific and technical progress on the basis of reconstruction] – Kyiv :Tehnika, 64 [in Russian].*
10. Piters, T. (2005). *Predstav'te sebe! Prevoshodstvo v biznese v jepohu razrushenij [Imagine! Business excellence in the era of destruction]. Stokgol'mskaja shkola jekonomiki v SPb. [Stockholm school of Economics in St. Petersburg], 35 [in Russian]*
11. Tkachuk, (2015). O.M. *Kreaty`vnist` u pidpry`yemny`cz`kij diyal`nosti [Creativity in business]. Global`ni ta nacional`no problemy` ekonomiky` [Global and national problems of Economics] , 7, 500-503 [in Ukrainian].*
12. Hizrich, R. (1992). *Predprinimatel'stvo ili kak zavesti sobstvennoe delo i dobit'sja uspehov [Entrepreneurship or how to start your own business and achieve success]. Moskva : Progress,160 [in English]*
13. Pinchot, G., Pinchot, E. *Intra-Corporate Entrepreneurship 1978. Retrieved from <http://www.intrapreneur.com/MainPages/History/IntraCorp.Html>.*

ДАНИ ПРО АВТОРІВ

Захарченко Віталій Іванович, д.е.н., професор
Одеський національний політехнічний університет,
Захарченко Наталія Вячеславівна, к.е.н., доцент,
Одеський національний університет імені І.І. Мечникова
а / я 110, г. Одеса, 65005, Україна,
e-mail: nvzakharchenko777@gmail.com

ДАНИЕ ОБ АВТОРАХ

Захарченко Виталий Иванович, д.э.н., профессор,
Одесский национальный политехнический университет,
Захарченко Наталья Вячеславовна, к.э.н., доцент,
Одесский национальный университет имени И.И. Мечникова.
а / я 110, г. Одесса, 65005, Украина,
e-mail: nvzakharchenko777@gmail.com

DATA ABOUT THE AUTHORS

Zakharchenko Vitaliy Ivanovich, Doct.Sci. (Econ), Prof.,
Odessa National Polytechnic University, Odessa, Ukraine
Zakharchenko Natalia Vyacheslavovna, Cand.Sci. (Econ), associate professor
Odessa National I. I. Mechnikov University, Odessa, Ukraine
PO Box 110, Odessa, 65005, Ukraine,
e-mail: nvzakharchenko777@gmail.com