

УДК 339.137

Дубініна М. В., доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри обліку і оподаткування, Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв, Україна

Сирцева С. В., кандидат економічних наук, доцент кафедри обліку і оподаткування, Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв, Україна

ІНТРАПРЕНЕРСТВО ЯК МЕТОД ФОРМУВАННЯ ВНУТРІШНЬОФІРМОВОЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ

В роботі обґрунтовано необхідність, доцільність та перспективи практичного розвитку інтрапренерства як способу формування інноваційної інфраструктури вітчизняних підприємств. Встановлено, що інтрапренерство варто розглядати як метод управління в межах діючого підприємства, що дозволяє поєднувати інтереси підприємства та працівників, стимулювати їх ініціативу. Використання системи інтрапренерства дозволяє утримувати на підприємстві ініціативних фахівців, даючи їм можливість займатися підприємництвом на інноваційній основі. Визначено, що впровадження інтрапренерства на підприємстві з метою забезпечення його інноваційного розвитку має стратегічні, технологічні та фінансові переваги. Розглянуто організаційні особливості впровадження системи інтрапренерства на індивідуальному, груповому та стратегічному рівнях. Виокремлено необхідні умови та основні принципи для заохочення розвитку інтрапренерства як формування інноваційної інфраструктури вітчизняних підприємств.

Ключові слова: інтрапренерство, інноваційний розвиток, інноваційна інфраструктура, внутрішньофірмові взаємовідносини, інноваційний потенціал.

Дубинина М. В., доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой учета и налогообложения, Николаевский национальный аграрный университет, г. Николаев, Украина

Сирцева С. В., кандидат экономических наук, доцент кафедры учета и налогообложения, Николаевский национальный аграрный университет, г. Николаев, Украина

ІНТРАПРЕНЕРСТВО КАК МЕТОД ФОРМИРОВАНИЯ ВНУТРИФИРМЕННОЙ ІННОВАЦІОННОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ

В работе обоснована необходимость, целесообразность и перспективы практического развития интрапренерства как способа формирования инновационной инфраструктуры отечественных предприятий. Обосновано, что интрапренерство стоит рассматривать как метод управления в пределах действующего предприятия, что позволяет сочетать интересы предприятия и работников, стимулировать их инициативу. Использование системы интрапренерства позволяет удерживать на предприятии инициативных специалистов, давая им возможность заниматься предпринимательством на инновационной основе. Определено, что внедрение интрапренерства на предприятии с целью обеспечения его инновационного развития имеет стратегические, технологические и финансовые преимущества. Рассмотрены организационные особенности внедрения системы интрапренерства на индивидуальном, групповом и стратегическом уровнях. Выделены необходимые

условия и принципы для обеспечения развития интрапренерства как формирования инновационной инфраструктуры отечественных предприятий.

Ключевые слова: *интрапренерство, инновационное развитие, инновационная инфраструктура, внутрифирменные взаимоотношения, инновационный потенциал.*

Dubinina Maryna, Doctor of Economics, Professor, The Head of the Department of Accounting and taxation, Mykolayiv national agrarian university, Mykolayiv, Ukraine

Syrtseva Svitlana, Candidate of Economic Sciences, Department of Accounting and taxation, Mykolayiv national agrarian university, Mykolayiv, Ukraine

INTRAPRENEURSHIP AS PRACTICE OF INTRACORPORATE INNOVATIVE INFRASTRUCTURE

In the work the necessity, feasibility and prospects for practical development of entrepreneurship as a way of forming innovative infrastructure of domestic enterprises. It is established that entrepreneurs should be considered as a method of control within the operating enterprise, which allows to combine the interests of enterprises and workers, to stimulate their initiative. The use of entrepreneurship allows you to keep enterprise enterprising professionals, giving them the opportunity to do business based on innovation. Determined that the introduction of entrepreneurship in the enterprise with the aim of ensuring its innovative development is of strategic, technological and financial benefits. The organizational features of introduction of system of entrepreneurship at individual, group and strategic levels. Given the necessary conditions and basic principles for the promotion of development of entrepreneurship as the formation of innovative infrastructure of domestic enterprises.

Keywords: *entrepreneurship, innovative development, innovative infrastructure, intra-firm relationships, innovation potential.*

Постановка проблеми. Процеси інтеграції України у високотехнологічне конкурентне середовище зумовили необхідність формування інноваційної моделі розвитку. Ключовим фактором розвитку такого типу економіки є створення ефективної моделі інноваційної інфраструктури. Формування інноваційної інфраструктури підприємництва є надзвичайно важливим напрямом, для реалізації якого необхідне ефективне партнерство держави, бізнесу та науки.

Так, одним із напрямів розвитку інноваційної інфраструктури на мікрорівні є розширення внутрішньофірмових взаємовідносин – інтрапренерства. Внутрішнє підприємництво передбачає поєднання підприємницьких можливостей працівника та підприємства (працівник маючи перспективну ідею, використовує ресурси підприємства для її втілення, реалізуючи при цьому свої підприємницькі можливості). Інтрапренерство дозволяє підприємству

досягати стратегічних цілей за рахунок використання підприємницьких здібностей своїх підлеглих. Відтак його практичне використання робить підприємство більш гнучким і мобільним, дозволяє швидше реагувати на зміни потреб ринку, ефективніше використовувати наявний ресурсний потенціал, а також творчий потенціал своїх працівників. Інтрапренерство передбачає створення і функціонування в межах великих підприємств автономних виробничо-комерційних структур, які можуть бути створені у формі підрядних бригад, орендних підрозділів, спільних підприємств тощо [1].

Аналіз актуальних досліджень. Концепція інтрапренерства зародилася у 80-і роки ХХ ст. Слід відмітити, що засновниками даної концепції є Г. Піншо [2] та Р. Кантер [3]. Зокрема, Г. Піншо [2] досліджував механізми розвитку нових ідей і підтримки підприємницької атмосфери в організації,

звертаючи увагу на організаційні механізми, що стимулюють інтрапренерство, комплекс особистісних характеристик працівників, а також особливості індивідуального робочого місця.

Р. Кантер [3] використовувала поведінковий підхід під час аналізу феномена внутрішньофірмового підприємництва, визначаючи останнє як механізм, за допомогою якого компанії стимулюють інноваційну діяльність і прояв ініціативи своїх працівників.

Більшість дослідників підкреслюють стратегічність внутрішньофірмового підприємництва та необхідність використання інтрапренерських ідей для удосконалення діяльності компанії. Проте, залишається не достатньо дослідженим питання необхідності розвитку інтрапренерства як способу формування інноваційної інфраструктури всередині підприємства.

Мета статті - обґрунтування необхідності, доцільності та можливості розвитку інтрапренерства як способу формування внутрішньо фірмової інноваційної інфраструктури.

Виклад основного матеріалу. Сутність концепції інтрапренерства полягає в тому, що на діючому підприємстві створюються умови для висунення новаторських підприємницьких ідей, виділяються ресурси та здійснюється всебічна допомога для їх реалізації. Інтрапренерство розглядається як діяльність з виробництва та реалізації товарів і послуг на основі інтеграції підприємницьких можливостей особистості та підприємства [4].

Основним завданням інтрапренерства є формування такого механізму, який дозволить підприємствам утримувати висококваліфікованих спеціалістів з інноваційним мисленням, які будуть реалізовувати інноваційні ідеї та напрацювання.

Інтрапренерство дозволяє створювати додаткову цінність за рахунок:

1) підвищення результативності з точки зору зростання і прибутковості в середньо- і довгостроковій перспективі;

2) активізації процесів навчання, коли відбувається взаємний обмін знаннями між інтрапренером та організацією;

3) утримання ініціативних працівників, що сприяє не тільки активізації бізнес-процесів, але і поживленню робочих місць. Якщо працівники мають свободу, ресурси і заохочення розвивати свої ідеї, підприємство буде отримувати конкурентну перевагу, запобігаючи звільненню цінного, кваліфікованого персоналу;

4) організаційної трансформації та оновлення, пов'язаних зі створенням внутрішньої різноманітності можливих типів швидкої реакції на зміни в зовнішньому середовищі;

5) формування нових здатностей, які можуть бути корисні поза контекстом, в якому вони були розроблені, а також їх трансфер у існуючі бізнес-підрозділи для поживлення діяльності останніх [5].

Таким чином, інтрапренерство являє собою внутрішньофірмове підприємництво, метою якого є розвиток підприємства, підвищення його ефективності, а також зростання конкурентоспроможності. Запровадження інтрапренерства надає підприємству такі переваги, як стратегічні, технологічні та фінансові.

Стратегічні переваги проявляються в розширенні клієнтської бази, освоєнні нових ринків, в результаті чого трансформується бізнес-модель підприємства. Технологічні переваги відображаються в удосконаленні технології виробництва, розробки нових видів продукції внаслідок застосування інноваційних технологій. Фінансові переваги проявляються в збільшенні прибутку підприємства.

Ми підтримуємо позицію О. Хмелевського та Л. Дрюкової [6], що створення необхідних умов для заохочення розвитку інтрапренерства в рамках організації передбачає виконання цілого ряду умов і дотримання певних принципів управління:

- по-перше, особливістю організації, що керується принципами інтрапренерства, є її орієнтація на інноваційне лідерство в галузі

технологій, яке досягається за допомогою впровадження та заохочення нових ідей;

- по-друге, для інноваційного розвитку слід заохочувати експеримент та пов'язаний з ним метод спроб та помилок;

- по-третє, необхідно переконатися, що в самій організації не закладено жодних параметрів, які перешкоджали б творчому вирішенню проблем. Традиційне розмежування сфер діяльності між співробітниками і підрозділами аж ніяк не стимулює потенційних інтрапренерів створювати нові проекти;

- по-четверте, організація повинна володіти необхідними ресурсами, і вони повинні бути в межах досяжності. Досить часто можна спостерігати ситуацію, коли на створення інновації виділяються недостатні ресурси і в той же час значні кошти передаються на вирішення проблем, що

дають швидку віддачу. Навіть коли ресурси начебто виділяються, їх реальне отримання стає практично неможливим через вимоги, що пред'являються до звітних документів. Все це, природно, породжує розчарування і відчуття незадоволеності у інтрапренерів;

- по-п'яте, необхідно заохочувати роботу фахівців різних профілів в одній команді. Такий відкритий підхід із залученням потрібних фахівців незалежно від сфери їх діяльності прямо протилежний принципам корпоративної організаційної структури. Проте, оцінюючи причини успіху інтрапренерства, можна зазначити, що найважливішою його складовою є наявність неформальних груп, в які входять ключові фігури компанії.

Інтрапренерство на підприємствах має розвиватися за такими рівнями, представленими в табл. 1.

Таблиця 1 Основні рівні розвитку інтрапренерства

| Рівні | Характеристика |
|----------------|---|
| Індивідуальний | використання потенціалу працівників підприємства в освоєнні інновацій; розвиток підприємницької сприйнятливості внутрішньо організаційного середовища |
| Груповий | створення груп для вирішення проблем; створення венчурів; створення незалежних господарських одиниць |
| Стратегічний | зміна бізнес-моделі підприємства за рахунок впровадження нових розробок; необхідність обліку впливу моделі зростання на бізнес-модель підприємства; формування бізнес-моделі «знизу вгору» та «зверху вниз» |

Джерело: [7]

Так, на індивідуальному рівні необхідно підтримувати інноваторів-інтрапренерів, здатних створювати і реалізовувати власні проекти.

На груповому рівні необхідно створити клімат, що сприятиме генерації ідей та їх обміну між працівниками. Особливий інтерес при цьому представляють корпоративні венчури, які створюються як окремі організаційні структури для реалізації ризикованих ідей і доведення їх до комерційного втілення. Як альтернатива даного процесу може розглядатися співпраця великих підприємств із малими

інноваційними підприємствами, які беруть дослідні ризикові проекти на аутсорсинг або ж самостійно розробляють інноваційні проекти і передають їх іншим підприємствам для реалізації.

На стратегічному рівні, впровадження інтрапренерства дозволяє переглядати бізнес-модель підприємства, розвивати її, включаючи нові інноваційні напрямки. При цьому спочатку, інноваційні проекти слід впроваджувати поряд з традиційним виробництвом. Згодом, вони можуть поступово замінити традиційне виробництво

або співіснувати з ним у певних пропорціях, у відповідності з вимогами ринку.

Крім того, інтрапренерство також можна розглядати як спосіб децентралізації управління підприємством. Для його впровадження необхідна перебудова формального механізму комунікацій, а також зміцнення самостійності новостворюваних господарських одиниць. У той же час, якщо інтрапренерів не контролювати вони навряд чи зможуть мати ринковий успіх, навіть якщо створять дослідний зразок. Лише можливості підприємства дозволяють вивести зразок в дослідну партію, потім у пробні продажі, покрити всі витрати.

Потрібно зазначити, що для сучасної перебудови управління характерне посилення уваги на соціально-кадрову складову господарської діяльності підприємства. Менеджмент все більш наполегливо шукає шляхи до підвищення творчого потенціалу працівників. Саме в пошуковій активності персоналу сучасне управління вбачає основне джерело успішного функціонування підприємства.

При створенні інтрапренерського підприємства слід звертати увагу на так звані «інтрапренерські труднощі», серед яких варто виділити недостатньо стійку політику менеджерів у впровадженні інновацій або необізнаність працівників про можливу підтримку інтрапренерських ідей керівництвом, а також відсутність винагороди інтрапренерів і їх команд.

Серед організаційних бар'єрів слід вказати на наявність на підприємстві жорсткої централізації прийняття управлінських рішень і високого рівня формальності інтрапренерського процесу; відсутність спеціального бюджету та доступу до ресурсів, необхідних для здійснення творчих та інноваційних планів; відсутність практичного інструменту оцінки результатів інтрапренерства, можливостей їх аналізу і прогнозування; відсутність необхідних знань у працівників і керівництва в напрямі інтрапренерства, а також складність процесу надання та реалізації інтрапренерських

пропозицій, або цілковита відсутність даної процедури на підприємстві.

Оскільки інноваційна активність є складовою внутрішнього стану підприємства, якою можна керувати, цілеспрямовано використовуючи можливості підприємства, а конкурентоспроможність підприємства, навпаки, є відображенням зовнішнього середовища, то інтрапренерство буде позитивно позначатися на зростанні прибутковості тих підприємств, де вже діє інтрапренерська модель підприємництва з урахуванням її внутрішніх і зовнішніх характеристик, де створюються необхідні умови економічного і організаційного характеру та здійснюється підтримка підприємницького середовища на підприємстві. Тоді, завдяки інтрапренерству можна буде більш ефективно використовувати творчий потенціал працівників і збільшити швидкість реалізації необхідних нововведень в корпоративній структурі.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, підсумовуючи вище вказане, необхідно зазначити, що інтрапренерство варто розглядати як метод управління в межах діючого підприємства, що дозволяє поєднувати інтереси підприємства та працівників, стимулювати їх ініціативу. Використання системи інтрапренерства дозволяє утримувати на підприємстві ініціативних фахівців, даючи їм можливість займатися підприємництвом на інноваційній основі.

Впровадження інтрапренерства на підприємстві має ряд переваг, які можна об'єднати в такі групи, як стратегічні, технологічні та фінансові переваги за рахунок активізації і використання творчого потенціалу працівників, підвищення ефективності використання ресурсів підприємства, швидкої реакції на зміни потреб ринку, реалізації різних інновацій.

Проте для створення необхідних умов для заохочення розвитку інтрапренерства на вітчизняних підприємствах передбачає

виконання цілого ряду умов і дотримання певних принципів управління.

Література:

1. Буняк Н. М. Роль інтрапренерства в активізації інноваційної діяльності підприємства [Електронний ресурс] / Н. М. Буняк. – Режим доступу : www.kpi.kharkov.ua.
2. Pinchot G. Intrapreneuring / G. Pinchot. – N.Y.: Harper & Row, 1985.
3. Kanter R. M. The Change Masters / R. M. Kanter. – N. Y.: Simon and Schuster, 1984. – 432 p.
4. Томилов В. В. Маркетинг и интрапренерство в системе предпринимательства [Електронний ресурс] / В. В. Томилов, А. А. Крупанин, Т. Д. Хакунов. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 1998. – Режим доступу : <https://goo.gl/vVZj1w>.
5. Intrapreneurship – Act Different / L. Lankinen, E. Taimela, T. Toskovic, G. Wallin. – Helsinki : The Confederation of Finnish Industries Ek, 2012. – 58 p.
6. Хмелевський О. В. Концепція внутрішнього підприємництва та формування передумов її реалізації на вітчизняних підприємствах / О. В. Хмелевський, Л. В. Дрюкова // Вісник Хмельницького національного університету. – 2013. – №3. Т.3. – С. 81-85.
7. Чистякова О. В. Формирование внутрикорпоративной инновационной инфраструктуры путем внедрения системы интрапренерства / О. В. Чистякова // Вестник ИрГТУ. – 2013. – №7 (78). – С. 218-224.

References:

1. Buniak, N. M. (2015), "Rol intraprenerstva v aktyvizatsii innovatsiinoi diialnosti pidpriemstva", available at: www.kpi.kharkov.ua (Accessed 7 April 2017).
2. Pinchot, G. (1985), Intrapreneuring, Harper & Row, N.Y.
3. Kanter, R. M. (1984), The Change Masters, Simon and Schuster, N.Y.
4. Tomylov, V. V. Krupanyu, A. A. and Khakunov, T. D. (1998) "Marketing and intrapreneurship in the enterprise", available at: <https://goo.gl/vVZj1w> (Accessed 7 April 2017)
5. Lankinen, L. Taimela, E. Toskovic, T. and Wallin, G. (2012), Intrapreneurship – Act Different, The Confederation of Finnish Industries Ek, Helsinki.
6. Khmelevskiy, O. V. and Driukova, L. V. (2013), "The concept of internal entrepreneurship and forming of preconditions for its implementation in domestic enterprises", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 3., pp. 81-85.
7. Chystiakova, O. V. (2013), "The formation of corporate innovation infrastructure by introducing a system of entrepreneurship", *Vestnyk YrHTU*, vol. 7 (78), pp. 218-224.