

істотної дії не надають. По суті положення ця величина не виконує свою провідну функцію гарантованого заробітку за повністю відпрацьований місяць. Таке положення справ вимагає того, що передивляється порядку її визначення і інших елементів заробітної плати, що нараховуються на її основі, відповідно до уточнення поняття "Споживча корзина" і фінансового положення галузі.

**Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі.** Для впровадження у господарську практику функціонування підприємств заходів з підвищення рівнів фінансування персоналу і їх впливу на ефективність виробництва, необхідно впровадити чотири види відповідних систем:

а) системи, при розробці яких ставиться завдання захисту життєвих потреб окремих категорій персоналу з найбільш низьким рівнем оплати праці й не має можливостей у силу своєї спеціальності, забезпечити збут робочої сили;

б) системи, впроваджені з метою повного задоволення життєвих потреб працівників (а у деяких випадках - і членів їх родин), включаючи сумісників. При цьому оплата їх праці може здійснюватися за відрядними розцінками й вартовими тарифними ставками не взаємозалежним із системою мінімальної зарплати;

в) системи, проєктовані з наміром удосконалювання структури фінансування персоналу. Звичайно вони виконують дві функції: забезпечують стабільний рівень життя й страхують працівників від навмисного зниження рівня стимулювання за певну кількість і якість випущеної продукції

г) системи, що встановлюють мінімальну оплату за працю з погляду державного регулювання економіки. Вони призначені для здійснення пріоритетних національних завдань: підвищення престижності роботи в галузях, що визначають рівень науково-технічного потенціалу України; систематичного підвищення й поліпшення структури виробництва, розподілу сукупного суспільного продукту й національного доходу, а також інших напрямків.

#### **Перелік посилань.**

1. Адамс С. Принцип Дилберта / Адамс С. - Мінськ : Попурі, 2009. - 336 с.
2. Доленко Л. Х. Теорія стратегії підприємства / Л. Х. Доленко. - Одеса : Астропринт, 2008. - 158 с.
3. Десслер Гари. Оплата за результатами праці і фінансове заохочення / Десслер Гари. - М., 1997. - 298 с.
4. Друкер Пітер Ф. Нові реальності: В уряді, в політиці, в економіці і в суспільстві і світогляді ; пер. Л. Нахпетян / Друкер Пітер Ф. - М., 1994. - 384 с.
5. Колот А. До проблеми вдосконалення практики застосування мінімальної заробітної плати / А. Колот, Н. Анишина // Економіст. - 2009. - №7. - С. 30 - 39.
6. Mac-Gregor Douglas. Leadership and motivation of enterprise. Professional manager / of Mac-Gregor Douglas, 1973.

Стаття надійшла: 23.02.2015 р.

Рецензент: д.е.н., проф. Горєлов Д.О.



УДК 339.13

JEL Classification O332

### **ІНТРАПРЕНЕРСТВО І АКТИВІЗАЦІЯ ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**

Захарченко Н.В., к.е.н., ст. викладач

Одеський національний університет імені І.І. Мечникова

**Анотація.** Розглянуто необхідність впровадження інтрапренерських підходів в перебудові організаційних структур підприємств, у яких є потреба в інноваціях та високотехнологічній діяльності. Метою статті є обґрунтування необхідності створення інтрапренерських підрозділів, з метою досягнення стійкості і підвищення ефективності функціонування підприємства в середньостроковій і довгостроковій перспективі. Дослідження проводилося шляхом аналізу робіт вітчизняних і зарубіжних науковців, на основі яких визначені передумови, цілі, алгоритм створення інтрапренерського підрозділу підприємства. В дослідженні запропонований порядок організації інтрапренерської діяльності дозволить підприємству шляхом впорядкованих логічних дій удосконалити механізм управління господарськими процесами, оскільки передбачає активізацію високотехнологічної діяльності, що забезпечує життєздатність виробницт-

ва. Використання даної моделі передбачає зміни в організаційній структурі підприємства, раціональне використання трудових, інтелектуальних та виробничих ресурсів. В якості результату роботи автором було обґрунтовано необхідність забезпечення інноваційної системи відповідною інфраструктурою (інноваційною, технологічною, фінансовою, кадровою, інформаційною, маркетинговою), а також наявністю належної нормативно-правової бази. Запропоновано оцінювати ефективність створення інтрапренерського підрозділу з позиції ефективності прийнятих економічних рішень при реалізації гармонізованої промислово-торгівельної політики підприємства. У зв'язку з цим показник, що оцінює економічну ефективність створеного інтрапренерського підрозділу, може використовуватися в якості критерію оптимальності. За цим критерієм відбувається відбір найкращого з розглянутих варіантів становлення інтрапренерського підрозділу, але відповідно до обраної програми розвитку базового підприємства. Поряд із перевагами у статті уточнені недоліки застосування цієї моделі, основним з яких є обмеженість сфери застосування. Створення інтрапренерських підрозділів ефективно лише у деяких секторах виробничої сфери, стосовно діяльності яких існує достатня кількість науково обґрунтованих інновацій. Тому, подальші наукові дослідження полягають в розробці ефективних шляхів, розширення спектру дії, адаптації інтрапренерства, його впровадження, насамперед у невиробничі галузі економіки.

**Ключові слова:** підприємство, активізація, інновація, високотехнологічна діяльність, інтрапренерський підрозділ.

## INTRAPRENEURSHIP AND ACTIVATION OF ENTERPRISES HIGH-TECH BUSINESS

N. Zakharchenko, Lecturer, Candidate of Economy Science,  
I. Mechnikov Odesa National University

**Summary.** *The necessity of introducing intrapreneur approaches to organizational restructuring of enterprises where there is a need for innovation and high-tech activities. The purpose of this paper is the rationale for the creation of intrapreneur units, in order to achieve sustainability and improve the functioning of the enterprise in the medium and long term. The study was conducted by analyzing the works of our and foreign scientists, which are determined based on the premise purpose algorithm for creating intrapreneur departments. The study proposed a procedure for organizing intrapreneur activities that will enable the company ordered by logical operations better manage economic processes, as it involves the activation of high-tech activities, ensuring the viability of production. Using this model involves changes in the organizational structure of the enterprise, the rational use of labor, intellectual and industrial resources. As a result of the work the author has substantiated the need to ensure adequate infrastructure innovation system (innovation, technological, financial, human resources, information, marketing), as well as the presence of an appropriate regulatory framework. Asked to evaluate the effectiveness of creating intrapreneur unit from the position of the effectiveness of economic decision-making in the implementation of harmonized industrial and trade policies of the enterprise. In connection with this figure, estimating the cost-effectiveness established intrapreneur unit can be used as a criterion of optimality. According to this criterion, there is a selection of the best of the options considered becoming intrapreneur units, but in accordance with the selected program base of the enterprise. Along with the benefits specified in article disadvantages of this model, the main of which is limited scope. Creating intrapreneur units is effective only in certain sectors of production areas of activity where there is a sufficient number of science-based innovation. Therefore, further research are to develop effective ways, extending the range of action adaptation intrapreneurship and its implementation, especially in non-productive sectors of the economy.*

**Keywords:** enterprise, activation, innovation, high-tech activities intrapreneur unit.

**Постановка проблеми.** Розвиток української економіки, нарощування її потенціалу пов'язано з активізацією високотехнологічної діяльності підприємств, зростанням їх конкурентоспроможності. Проте вдосконалення технологічної складової без впровадження змін у організаційній структурі підприємства має неефективний результат його діяльності. На тлі зростаючої ролі високотехнологічної складової, актуальним стає удосконалення організаційної структури, зокрема створення інтрапренерських структурних підрозділів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Серед економістів значення терміна «інтрапренерство» розуміється неоднозначно. Внутрішньофірмове підприємництво Л. Фаткін розуміє як створення і функціонування в рамках великого підприємства автономних виробничо-комерційних підрозділів [10]. Цих поглядів багато в чому дотримується Ю.В. Іванов, який представив дане поняття як варіант виділення дочірніх товариств [5].

У той же час Ю. Анісімов вважає, що інтрапренерство – це підприємницька діяльність, яка проводиться всередині великої фірми і виникає як реакція на збої, простоти, всякі негаразди в бізнесі [1].

В. Томілов під інтрапренерством розуміє розвиток духу підприємництва, а також його здійснення усередині існуючої організації [8]. Інтрапренерство, на його думку, полягає в тому, що на діючому базовому підприємстві, яке випускає певну продукцію, для висунення новаторських ідей створюються певні умови, виділяються ресурси, а також надається всебічна допомога для реалізації запропонованих ідей. Внутрішнє підприємництво можна розглядати як діяльність, пов'язану з виробництвом і реалізацією товарів і послуг на основі інтеграції підприємницьких можливостей і особистості, і підприємства.

Не можна не відзначити думку В. Мединського, який вважає, що інтрапренерство – це діяльність високоефективних внутрішньофірмових підприємців в рамках великих корпорацій, які вишукують можливості для розвитку ініціативи, розробки не тільки нової продукції, а й технології освоєння нових сфер діяльності підприємством з використанням внутрішніх ресурсів [6].

Головна відмінність інтрапренерської структури від підприємницької полягає в тому, що вона побудована на адхократичних принципах. Адхократична організація – це асоціація команд, створених для вирішення конкретних проблем, що виникають як у внутрішньому, так і зовнішньому середовищі організації [6].

Е. Тоффлер дає наступне визначення адхократії: «Адхократія – влада інтелектуалів, мобілізованих з конкретного приводу». Їм виділено ряд властивостей адхократії: дана структура є гнучкою і швидко змінюваною; обсяг роботи розбитий на частини, що виконуються різними робочими групами; основне завдання особи, керуючого адхократією – координація діяльності робочих груп; роботи не стандартизовані, вимагають творчого підходу їх виконання; всі співробітники повинні вміти приймати самостійні рішення і приймають їх [8].

Адхократія та інтрапренерство - це якісно новий рівень свободи менеджерів і фахівців, структурних підрозділів. З традиційної точки зору, їх практично ніщо не об'єднує. Однак насправді їх об'єднує дуже багато: нові цінності, нова філософія бізнесу й відповідно кардинально відмінні принципи мотивації, в яких головна роль відведена не протистоянню об'єктивним умовам зовнішнього середовища, а прагненню до особистого й професійного удосконалення членів команди. Сфера інтрапренерства - це єдиний спосіб примирити ринки й бізнес-структури з прагненням людини до професійної й особистої самореалізації [6].

Великий економічний словник дає наступне визначення інтрапідприємництва – підприємницька діяльність, що проводиться всередині великої фірми або іншого великого ділового підприємства [3, с.320].

**Невирішені складові загальної проблеми.** У сучасній теорії управління роль інтрапренерства й команд явно недооцінюється. Адхократичні принципи менеджменту відносять або до віддаленого майбутнього, або до досить вузької сфери. Водночас саме вони стали квінтесенцією сучасного інноваційного менеджменту.

На наш погляд, адхократія є найбільш ефективною формою організації, в якій здійснюється координація на основі взаємного припасування між висококваліфікованими й високоспеціалізованими експертами, наслідком якого є нерівномірна децентралізація як у горизонтальному, так і вертикальному напрямі, а також розподіл влади по всій структурі, забезпечуючи інноваційну гнучкість. В тій чи іншій мірі адхократія може стати фактором розвитку будь-якого підприємства. Включення співробітників у процес прийняття управлінських рішень, заохочення особистої свободи та ініціативи, властиві адхократичній структурі, а також поступове розширення сфери інтрапренерства – об'єктивні вимоги сучасної економіки. Тому виникла потреба обґрунтування необхідності створення інтрапренерських підрозділів, що дозволить підвищити ефективність функціонування підприємства в середньостроковій і довгостроковій перспективі.

**Мета і постановка завдання.** З урахуванням вищевикладеного видається, що підприємства потрібно досліджувати як синергійну керовану систему. Сучасні системно-синергійні наукові концепції диктують необхідність застосування гнучкого керуючого впливу. Метою цієї публікації є обґрунтування необхідності створення інтрапренерських підрозділів, з метою досягнення стійкості і підвищення ефективності функціонування підприємства в середньостроковій і довгостроковій перспективі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Синергетична модель передбачає поліваріантність розвитку підприємства. Одним з елементів адаптаційного механізму, що

забезпечує стійкість розвитку підприємства при зміні зовнішніх і внутрішніх умов, є інтрапренерство. Грунтуючись на синергетичному підході, визначимо інтрапренерство як процес організації нових і розвиток діючих високотехнологічних підприємств (включаючи, зокрема, застосування нових технологій, виробництво нових продуктів, впровадження організаційних нововведень) шляхом зміни взаємин особистості й організації у взаємодії з мікро- і макросередовищем функціонування високотехнологічного підприємства з метою задоволення соціальних та економічних потреб учасників цього процесу в рамках гармонізації суперечливих соціально-економічних інтересів всіх учасників високотехнологічного процесу створення інтрапренерського підрозділу.

Метою створення інтрапренерського підрозділу є підвищення ефективності високотехнологічного підприємства, яке можна здійснити за рахунок: активізації та використання наявного творчого потенціалу співробітників підприємства; підвищення ефективності використання ресурсної бази підприємства; швидкої реакції учасників інтрапренерського підрозділу на зміни потреб ринку, особливо тієї його ніші, на якій реалізується вироблена продукція; активної реалізації нововведень; створення базової основи для подальшого розвитку потенціалу підприємства. Розвиток інтрапренерства визначається інтенсифікацією підприємницької діяльності, оскільки вона передбачає впровадження інноваційних розробок, що сприяють розвитку бізнесу підприємств. Алгоритм створення інтрапренерського підрозділу представлено на рис.1.

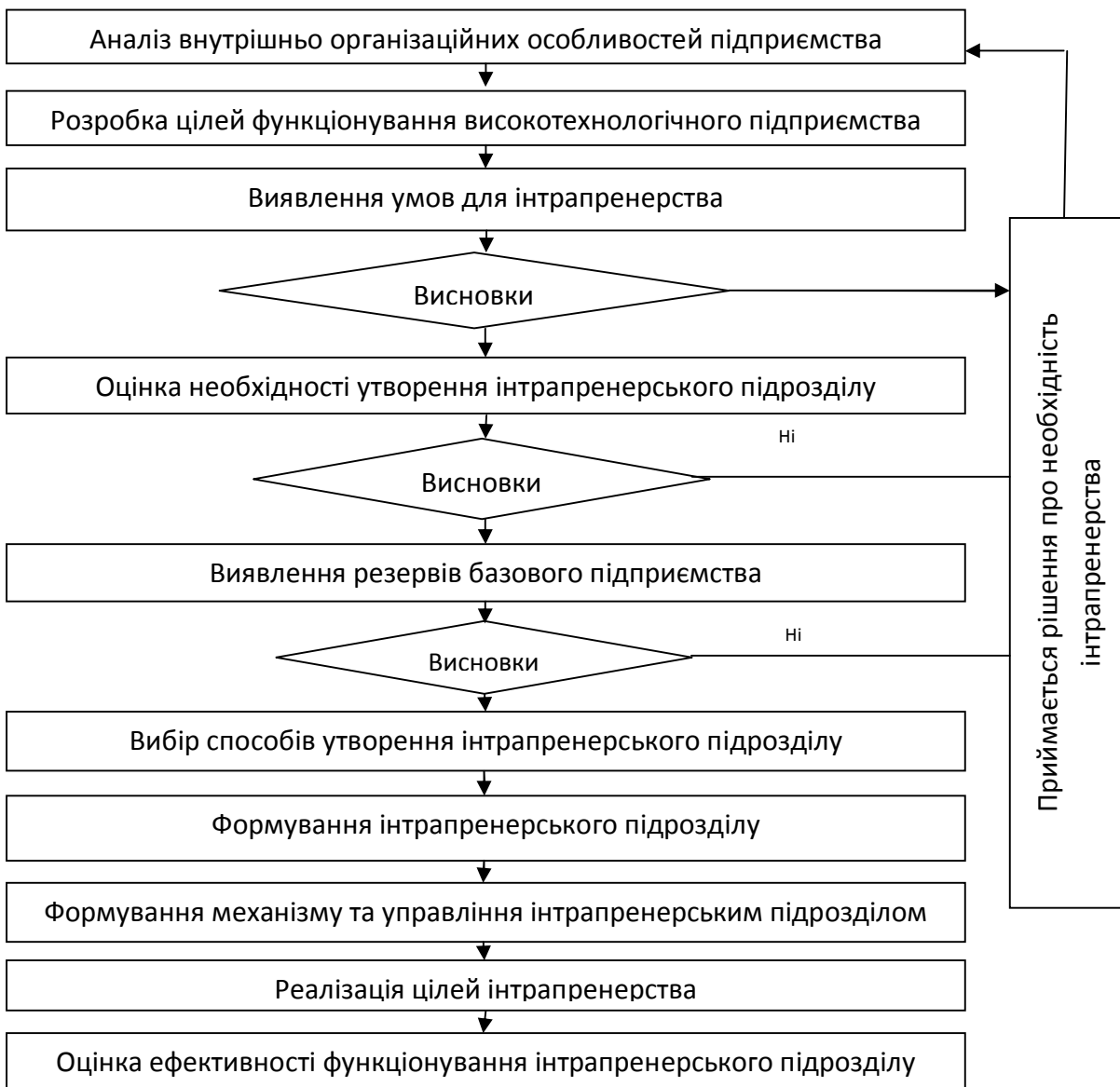
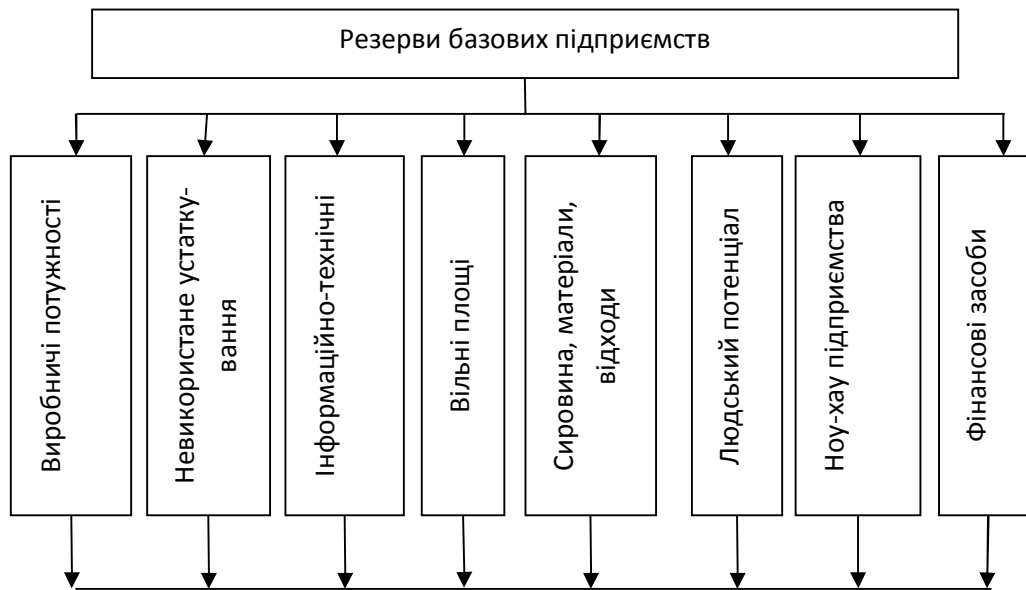


Рисунок 1 – Алгоритм створення інтрапренерського підрозділу

Вихідним пунктом пропонованого алгоритму є аналіз внутрішньоорганізаційних особливостей підприємства і наявності передумов для інтрапренерства. З урахуванням виявлених передумов формулюються цілі розвитку підприємства і приймається рішення про можливість або неможливість створення інтрапренерського підрозділу.

Наступним етапом формування підприємницької структури є оцінка доцільності її створення. Така оцінка проводиться на основі аналізу ресурсної бази підприємства, результатів господарської діяльності, стратегії розвитку підприємства і передбачуваного економічного ефекту від створення інтрапренерського підрозділу. Можливі резерви підприємства представлені на рис.2. Потім слід вибрати спосіб створення і сформулювати механізм системи управління інтрапренерським підрозділом. Слід визначити спеціалізацію, розмір, кількість делегованих функцій, ступінь самостійності, організаційно-правову форму.



**Рисунок 2 – Резерви базових підприємств для створення інтрапренерських підрозділів**

При реструктуризації виробництва слід враховувати, що створені на базі великого підприємства інтрапренерські підрозділи будуть функціонувати на нових організаційно-економічних засадах. Інтрапренерство передбачає наявність ефективного механізму трудової мотивації персоналу, яка забезпечується наступними факторами: залученням в систему мотивації максимального числа працівників; участю в управлінні; створенням умов для підприємницької діяльності; децентралізацією управління; диференційованою оцінкою трудового вкладу та оцінкою результатів діяльності окремих підрозділів. Система трудової мотивації повинна сприяти стійкості розвитку підприємства в цілому, його підрозділів і окремих працівників.

Частина доходу, яка залишається в інтрапренерському підрозділі як фонд заробітної плати, розподіляється з урахуванням факторів мотивації. Базове підприємство при цьому виступає в якості гаранта дотримання трудового законодавства, але не робить регулюючого впливу [1].

Створення ефективного механізму трудової мотивації працівників є основною рушійною силою високотехнологічного розвитку підприємства.

Запропонований порядок організації інтрапренерської діяльності дозволить підприємству шляхом впорядкованих логічних дій удосконалити механізм управління господарськими процесами, оскільки передбачає активізацію високотехнологічної діяльності, що забезпечує життєздатність виробництва. Створення інтрапренерських підрозділів не потребує значних перетворень всієї системи управління підприємством і порушення процесу виробництва. Для цього необхідно скоротити управлінські функції і делегувати частину повноважень структурним підрозділам.

Для оптимальної організації виробничого процесу слід перетворити структуру управління підприємством. На початковому етапі реструктуризації належить усунути малоефективні структурні ланки, сформулювати незалежну ринкову стратегію.

Важливою умовою освіти інтрапренерських підрозділів є самостійне управління, для того щоб в разі їх скасування базове підприємство продовжувало ефективно функціонувати. Перш ніж приступати до реструктуризації підприємства, слід визначити доцільність існування створюваного інтрапренерського підрозділу в рамках чинного базового підприємства або виділення такої інноваційної структури підприємницького типу в самостійну ланку. У ряді випадків ефективним є використання комбінованої системи управління, яка передбачає делегування функцій, прав і відповідальності нижчестоящим підрозділам, які наділяються певною самостійністю у прийнятті господарських рішень.

Найбільш дієвою формою реструктуризації підприємства в сучасних умовах є створення інтрапренерських підрозділів на базі пов'язаних між собою в єдині виробничі блоки окремих цехів або їх групи. Створені інтрапренерські підрозділи діють у межах підприємства та мають високий ступінь автономності. Автономність передбачає забезпечення пріоритетності цілей і завдань підприємства по відношенню до цілей і завдань структур, які входять до нього. При цьому технологічні зв'язки та взаємодія управлінських і виробничих структур не перериваються.

Відносини інтрапренерського підрозділу і підприємства, а також взаємні зобов'язання регламентуються договором оренди, згідно з яким підрозділ зобов'язується прийняти в оренду виробничі будівлі, споруди, обладнання та інші матеріальні цінності для виробництва продукції або надання послуг. Майно підприємства, передане в оренду, залишається його власністю. В орендному договорі встановлюється фіксований розмір орендної плати і визначається розмір прибутку, що перераховується підприємству. Для стимулювання інноваційної діяльності передбачається перелік пільг підрозділам-орендарям, зокрема зменшений розмір орендної плати, розстрочка при виплаті, відстрочка виплат, надання дотацій на розвиток виробництва. У договорі про оренду між підприємницьким підрозділом і підприємством узгоджуються права сторін, термін оренди. Останній має важливе значення, так як базове підприємство зацікавлене в отриманні додаткового доходу в довгостроковій перспективі, для чого необхідно запобігти орієнтацію інтрапренерських підрозділів на короткострокові результати і підвищити зацікавленість у досягненні високих економічних результатів протягом тривалого періоду часу.

Існує велике різноманіття методів організації інтрапренерства. На початковому етапі розвитку інноваційної діяльності на підприємстві можливе виготовлення виробів за індивідуальними проектами. Використовуючи незавантажене технологічне обладнання, вільні ділянки виробляють вироби, що користуються підвищеним попитом на ринку, або працюють безпосередньо з клієнтом, при цьому сировина, матеріали, інструменти купуються за рахунок внутрішнього кредиту або передоплати споживача.

У міру розвитку інтрапренерства виникає необхідність у залученні інженерного персоналу функціональних підрозділів на принципах комерційного розрахунку. Надалі відносини з іншими підрозділами будуються на договірній основі, яка передбачає зобов'язання сторін по оплаті виготовлення продукції чи наданих послуг і характер економічних санкцій. З цією метою встановлюються єдиний комплект документів, а також порядок взаєморозрахунків. Інтрапренерські підрозділи мають власні особові рахунки.

Незважаючи на певну самостійність створюваних інтрапренерських підрозділів, перспективне планування має здійснюватися базовим підприємством, оскільки на цьому рівні розробляються стратегічні плани і програми науково-технічного розвитку, що реалізуються на основі централізованого бюджету. Бюджет підприємства розробляється з урахуванням діяльності інтрапренерських підрозділів. Для них формується замовлення по основній продукції (послуг), який наводиться у вигляді плану (на місяць, квартал), де вказуються обсяг продукції (продажів), витрати виробництва і передбачуваний прибуток.

Економічний механізм взаємодії інтрапренерських підрозділів та базового підприємства передбачає можливість виробництва продукції, надання послуг з метою отримання додаткового доходу. Керівництво інтрапренерських підрозділів самостійно визначає вид і обсяг сторонніх замовлень, пов'язуючи їх з наявністю недовантажених виробничих потужностей, а також визначає методи просування і реалізацію виробленої продукції. Найважливішим елементом механізму взаємодії інтрапренерських підрозділів є розрахунки в системі оподаткування. На початкових етапах реструктуризації підприємства доцільно зберегти централізовані розрахунки з органами оподаткування. Механізм розподілу доходів між підприємством і інтрапренерськими підрозділами може бути різним: по трудомісткості продукції; чисельності працюючих; за усередненим нормативом відрахувань; обсягом продажів.

Підприємство, що має у своїй структурі самостійні підрозділи, може розглядатися як синергетична система з нерівноважною відкритою матричною структурою функціонування. Синергетичний ефект на початковій стадії розвитку промислового підприємства проявляється у формі економії фінансового потенціалу підприємства, формування необхідних і достатніх умов організації інноваційного бізнесу, а також у формі економії часу відтворювального циклу за рахунок підвищення конкурентоспроможності як самого підприємства, так і продукції, що випускається.

Нерівноважна структура промислового підприємства дозволяє підвищити ефективність розвитку підприємства за рахунок системної взаємодії його внутрішнього і зовнішнього середовища, підвищення якості продукції, реалізації стратегії і тактики формування вектора якості розвитку підприємства.

Процес формування інтрапренерського підрозділу ґрунтується на реалізації комплексу заходів (ланцюг дій, результатом якої є створення на традиційному підприємстві необхідних можливостей для організації підприємницької діяльності), що забезпечують перетворення базового об'єкта (діючого підприємства) в певному напрямку відповідно до поставленої певної мети. Тому становлення інтрапренерства є не тільки одним з механізмів активації високотехнологічної діяльності, а й методом підвищення ефективності розвитку базового підприємства.

Важливо дослідити доцільність інтрапренерства в конкретних умовах, оцінити ефективність створення інтрапренерського підрозділу, яку будемо оцінювати з позиції ефективності прийнятих економічних рішень при реалізації гармонізованої промисловоторговельної політики підприємства.

У зв'язку з цим показник, що оцінює економічну ефективність створеного інтрапренерського підрозділу, може використовуватися в якості критерію оптимальності. За цим критерієм відбувається відбір найкращого з розглянутих варіантів становлення інтрапренерського підрозділу, але відповідно до обраної програми розвитку базового підприємства.

Результати сформованого інтрапренерського підрозділу головним чином зумовлені якістю програми його становлення. Для аналізу та оцінки ефективності такої інноваційної структури, створеної в рамках базового підприємства, необхідно визначити ті цілі і завдання, які ставляться перед інтрапренерським підрозділом, а також очікувані результати від його діяльності. В якості очікуваних результатів може бути частина прибутку, яка віддається діючому підприємству, а інша частина залишається для розвитку самого інтрапренерського підрозділу. У той же час існує об'єктивна необхідність у визначенні витрат по ресурсній базі для досягнення поставленої мети підприємства. Таким чином, визначити ефективність інтрапренерської діяльності можливе шляхом порівняння результатів інтрапренерства з витраченими для цього різноманітними зусиллями.

Розрахунок ефективності інтрапренерського підрозділу пов'язаний з визначенням величини певних параметрів базового об'єкта, які характеризують ступінь досягнення поставлених цілей створення інтрапренерського підрозділу з показниками, що дозволяють оцінити витрачені для цих цілей і ресурси і зусилля всіх учасників.

Принциповими базовими положеннями, необхідними для оцінки ефективності інтрапренерського підрозділу, на наш погляд, повинні бути:

1. Ефективність інтрапренерського підрозділу обумовлена ефективністю трансформації базового підприємства, на основі якого відбувається його становлення і розвиток.

2. Ефективність інтрапренерського підрозділу є показником ефективності двох структурних утворень: базового підприємства та підприємницької структури інноваційного типу.

3. Ефективність інтрапренерського підрозділу має системний, комплексний характер і має включати такі показники, які дозволяють оцінити досягнення економічних і соціальних інтересів не тільки базового підприємства, а й створеного інтрапренерського підрозділу.

На вищевикладених принципах ефективності створення інтрапренерського підрозділу слід розробити методи оцінки ефективності такої інноваційної структури підприємницького типу. Для цього необхідно обґрунтувати критерії ефективності створення інтрапренерського підрозділу (наприклад, можливі збитки, отримані від неефективного використання наявних на базовому підприємстві резервів виробничо-сировинної бази, трудового потенціалу та ін.); вибрати цільові функції, в яких представлена залежність ефективності інтрапренерського підрозділу від параметрів трансформованої системи базового підприємства.

Ефективність є найважливішою характеристикою якості системи забезпечення гармонізації промислової і торговельної політики підприємства, оскільки дозволяє визначити співвідношення витрат і отриманих результатів функціонування певної цілеспрямованої людської діяльності. Під гармонізацією промислової і торговельної політики підприємства автор розуміє діяльність, спрямовану на взаємне узгодження виробничої та торгової політики підприємства, що забезпечує досягнення його основних цілей. Мету гармонізації промислової і торговельної політики підприємства можна визначити як забезпечення взаємного узгодження промислової і торговельної політики підприємства, спрямоване на досягнення максимальної соціально-економічної ефективності діяльності підприємства і забезпечення сталого його функціонування в довгостроковій перспективі. Так як становлення і розвиток інтрапренерства підпорядковане не тільки економічним, але й соціальним цілям, то і якість цієї інноваційної діяльності має оцінюватися соціально-економічною ефективністю.

Для успішного функціонування інтрапренерського підрозділу в рамках активізації високотехнологічної діяльності підприємства необхідно насамперед забезпечення інноваційної системи відповідною інфраструктурою, а також наявність належної нормативно-правової бази.

Інноваційна інфраструктура включає такі складові: виробничо-технологічну; фінансову; кадрову; інформаційну; збутову; консалтингову.

Технологічна інфраструктура повинна створити умови для доступу інтрапренерських підрозділів до виробничих ресурсів. Вона включає технопарки, бізнес-інкубатори, інноваційно-технологічні центри, які забезпечують доступ до виробничих площ і виробничим потужностям.

Незважаючи на наявність значної кількості фінансових інструментів, основне джерело фінансування розвитку інновацій на підприємстві – власні кошти. Банківський кредит є занадто дорогим, а термін кредитування дуже короткий для того, щоб відбувся активний розвиток інноваційної діяльності. Ресурси держбюджету доступні в основному для великих підприємств.

При розвитку системи підготовки кадрів необхідно забезпечувати збалансовану підготовку фахівців за всіма напрямками, що забезпечує високотехнологічну діяльність.

Одним з блоків інфраструктури, що дозволяє здійснювати підтримку високотехнологічної діяльності, є забезпечення доступу до необхідної інформації. Основною інформацією, що впливає на вирішення завдань високотехнологічного розвитку, є інформація про ринки і про нові розробки. Існує значний дефіцит такої інформації і як наслідок – необхідність в організації консультацій.

Одним з ключових чинників, що забезпечують конкурентоспроможність сучасного підприємства, є розвинена система збуту. Сучасна система просування традиційної продукції не відрізняється інноваційністю. Такі методи просування, як участь у виставках, продажі через Інтернет, неефективно працюють щодо інноваційної продукції, характеристики і споживчі властивості якої на перших етапах просування невідомі потенційним покупцям. Існує об'єктивна потреба у кваліфікованих кадрах у цій галузі. Дана обставина дозволяє вважати ключовим фактором активізації високотехнологічної діяльності саме забезпечення цього ресурсу на підприємстві.

Важливість консалтингових організацій для забезпечення високотехнологічної діяльності визначається тим, що високотехнологічна діяльність має свої особливості. Тільки з практичним досвідом в інноваційній сфері можна придбати потрібні знання в цій галузі. Тому професійні консультації є одним із засобів підвищення ефективності використання коштів, які мають бути спрямовані на високотехнологічний розвиток.

Не слід забувати про існуючі недоліки застосування цієї моделі, основним з яких є обмеженість сфери застосування. Створення інтрапренерських підрозділів ефективно не лише у деяких секторах виробничої сфери, при достатньому рівню інновацій. Тому, подальші наукові дослідження полягають в розробці ефективних шляхів, розширення спектру дії, адаптації інтрапренерства, його впровадження, насамперед у невиробничій галузі економіки.

**Висновки.** Створення інтрапренерських підрозділів, що мають свободу господарської діяльності, може бути використано для досягнення стійкості і підвищення ефективності функціонування підприємства в середньостроковій і довгостроковій перспективі.

#### **Перелік посилань**

1. Анисимов Ю.П. *Управление устойчивым развитием предприятия на основе инноваций и интрапренерства*/ Анисимов Ю.П. и др. – Воронеж: Ворон. гос. технол. академия, 2006. – 403 с.



2. Анисимов Ю.П. *Основы инновационного менеджмента* : [учеб. пособие] /Ю.П. Анисимов и др. – Воронеж: Изд-во ВГТУ, 2001. – 62 с.
3. *Большой экономический словарь* / Под ред. А.Н. Азрилияна ; 5-е изд. – И.: ИНЭ, 2002. – 1280с.
4. Захарченко В.І. *Інноваційний менеджмент* : [уч. посібник] / В.І. Захарченко, М.М. Меркулов, Н.М. Корсікова. – К.: ЦУЛ, 2012. – 448 с.
5. Иванов В.Н. *Слияния, поглощения и разделения компаний: стратегия и тактика трансформации бизнеса* /В.Н. Иванов. – М.: Альпина Паблшер, 2006. – 244 с.
6. Медынский В. *Реинжиниринг инновационного предпринимательства* : [учеб. пособие] /В. Медынский, С. Ильдеменов. –М.: ЮНИТИ, 1999. – 414с.
7. Скібіцька Л.І. *Організація праці менеджера* : [Навч. посібник]/ Л.І. Скібіцька. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 360 с.
8. Томилов В.В. *Культура предпринимательства* /В.В. Томилов. – СПб.: Питер, 2000. – 368 с.
9. Тоффлер Э. *Футурошок* /Э. Тоффлер. – М., 1992. – 234 с.
10. Фаткин Л. *Интрапренерство в хозяйственных организациях* /Л. Фаткин // *Проблемы теории и практики управления*. – 1995. – №4. – С. 78–83.
11. Macrae N. *Intrapreneurial now*// *The Economist*, 17 April, 1982. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.tlmea.com/economist/resultsview.asp?searchText=macrae&searchDate=&resperpage=10&respage=31&restotal=388&sort=aFDATE&resnumber=317&DocId=642797&Index=D%3a%5cdatabase%5cuserdata%5cEconxml1&HitCount=1&hits=683+&bhcp=1>.
12. Macrae N. *Intrapreneurial Britain* // *The Economist*, 16 February, 1985 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.tlmea.com/economist/resultsview.asp?searchText=macrae&searchDate=&resperpage=10&respage=33&restotal=388&sort=aFDATE&resnumber=334&DocId=669817&IndexD%3A%5Cdatabase%5Cuserdata%5CEconxml1&HitCount=1&hits=590+&bhcp=1>.
13. Pinchot G. *Intrapreneuring: why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur.*- New York, Harper and Row, 1985 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://trove.nla.gov.au/work/12506487?q&sort=holdings+desc&\\_id=1364060332967&versionId=50591640](http://trove.nla.gov.au/work/12506487?q&sort=holdings+desc&_id=1364060332967&versionId=50591640).

Стаття надійшла: 27.02.2015 р.

Рецензент: д.е.н., проф. Дмитрієв І.А.

