

УДК 658:005.33(045)

Лариса Леонідівна Литвиненко  
к.е.н., доцент кафедри МЗЕД ІЕМ НАУ

### АДАПТАЦІЯ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ДОСВІДУ РЕАЛІЗАЦІЇ ІНТРАПРЕНЕРСЬКИХ СТРАТЕГІЙ УКРАЇНСЬКИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

У статті визначено ключові критерії, основні напрямки та проблеми забезпечення успішної реалізації інтрапренерських стратегій підприємствами України з адаптацією європейського досвіду. Обґрунтовано необхідність забезпечення розвитку інноваційного підприємництва українськими компаніями з використанням інтрапренерських стратегій, які дозволяють формувати стійкі конкурентні переваги на базі лідерства, високого рівня корпоративної етики, безперервного навчання, партисипативного управління, використання оптимального механізму мотивації, формування інтегрованої системи комунікації.

Ключові слова: інтрапренерські стратегії, внутрішньофірмове підприємництво, інтрапренерство, інновації.

**Постановка проблеми.** У постійно змінних умовах успішне функціонування компанії на міжнародному ринку пов'язане з необхідністю маневрування, збереження гнучкості, адекватної адаптації до змін параметрів середовища шляхом використання сучасних підходів до розвитку бізнес-діяльності. Найбільш прогресивними, за таких умов, є міжнародні та глобальні корпорації, які підтримують обґрунтовані ініціативи своїх працівників, даючи їм можливість самореалізуватися та підвищити рівень своїх компетенцій, беручи на себе відповідальність за реалізацію проектів інноваційного типу.

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. У зв'язку з цим, особливо актуальними для дослідження є проблеми забезпечення розвитку інноваційного підприємництва завдяки реалізації інтрапренерських стратегій у розвинених країнах, зокрема ЄС.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сутність підприємницької діяльності та особливості інтрапренерства у різних його проявах досліджували, зокрема, такі науковці як Ю. Анісімов, С. Браун, С. Венекерс, М.-Л. Верайн, О. Гаврилишина, Ж. де Йеруен, М. Катуллі, С. Крюгер, Д. Майер, А. Міллер, А. Назарванджи, М. Пашкевич, Д. Хетвей, Д. Шабел, Х. Якобз [1;2;5-7]. Взаємозв'язок між маркетингом та інтрапренерством в системі підприємництва вивчали А. Крупанін, В. Томілов, Т. Хакунов, приділяючи особливу увагу сучасним тенденціям в інтрапренерській діяльності та формуванню механізму інтрапренерства. С. Браун, М. Катуллі та А. Назарванджи у [6] визначили відмінності між інтрапренерством та підприємницькою діяльністю, науково обґрунтували необхідність використання у сучасних умовах бізнес-моделей, що базуються на співробітництві, координації та використанні переваг інтрапренерства. М.-Л. Верайн і Д. Майер у [5] відзначили, що успішна реалізація інтрапренерських стратегій, які відповідають розміру компанії, особливостям її

внутрішньоорганізаційної системи управління та рівню турбулентності зовнішнього середовища, позитивно впливає на загальну ефективність діяльності підприємства.

Більшість дослідників підкреслювали стратегічність внутрішньофірмового підприємництва та необхідність використання інтрапренерських ідей для безперервного удосконалення діяльності компанії. Проте, залишається недостатньо дослідженими досвід реалізації інтрапренерських стратегій найбільш інноваційними підприємствами світу та можливості його застосування в українських реаліях.

**Мета статті** – дослідження особливостей застосування інтрапренерських стратегій європейськими компаніями з визначенням перспектив та переваг використання інтрапренерства для зміцнення конкурентних позицій українських підприємств на міжнародному ринку.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** На сучасному етапі з метою системної та комплексної реорганізації, спрямованої на забезпечення прийняття виважених децентралізованих управлінських рішень та підвищення ефективності інноваційної діяльності в умовах бізнесу, що розвивається, великі корпорації, малі та середні підприємства переходять до практики активного застосування стратегій інтрапренерства.

Правильно реалізовані інтрапренерські ідеї дозволяють сформуванню конкурентні переваги шляхом використання технологій нового покоління, забезпечити освоєння нових сегментів ринку через диверсифікацію діяльності, а також мотивований розвиток підприємницьких методів і форм бізнес-діяльності. Значних результатів у даній сфері досягли, зокрема, такі потужні світові гіганти, як «Lockheed Martin», «Google», «ЗМ», «Sony», «Facebook». У ЄС в останні роки за показниками витрат на науково-дослідну діяльність і реалізацію розробок в сфері електроніки найбільш успішними інноваційними компаніями були визнані «Volkswagen», «Robert Bosch GmbH», «Siemens», «Nokia», «Ericsson», «EADS» та «Alcatel-Lucent».

Компанії малого бізнесу також часто використовують вигоди інтрапренерства, віддаючи перевагу створенню венчурних команд для розробки та реалізації інноваційних проектів. У той же час, такі ініціативи пов'язані з високим рівнем ризику при можливості отримання високого прибутку за сприятливого результату. Тому для отримання значних результатів особлива увага приділяється оцінці прийнятих стратегічних рішень щодо еволюційних змін на підприємстві, зокрема в інноваційному мисленні.

У рамках реалізації ідей інтрапренерства створюються своєрідні «організації в організаціях», формується внутрішньоорганізаційний інкубатор. Для реалізації інноваційних бізнес-ідей інтрапренери використовують ресурси компанії, передусім фінансову підтримку та наявну інфраструктуру, свій імідж, репутацію та досвід, формують команду компетентних фахівців.

Успішний досвід підприємств ЄС свідчить, що інтрапренерські стратегії не повинні реалізовуватися безсистемно у відповідь на вплив несприятливих факторів конкурентного середовища, оскільки це пов'язано з невиправдано високим ризиком, розпорошенням ресурсів і, відповідно, може призвести до погіршення показників діяльності компанії на міжнародному ринку [3;4]. Таким чином, інтрапренерство завжди передбачає розгляд стратегічних перспектив, які забезпечать компанії довгостроковий сталий розвиток, з вибором оптимальної альтернативи з наявних.

Можна відзначити, що ключовими критеріями забезпечення успішної реалізації інтрапренерських стратегій українськими підприємствами, які націлені на підтримку розвитку внутрішньофірмового підприємництва як ядра бізнес-діяльності, є:

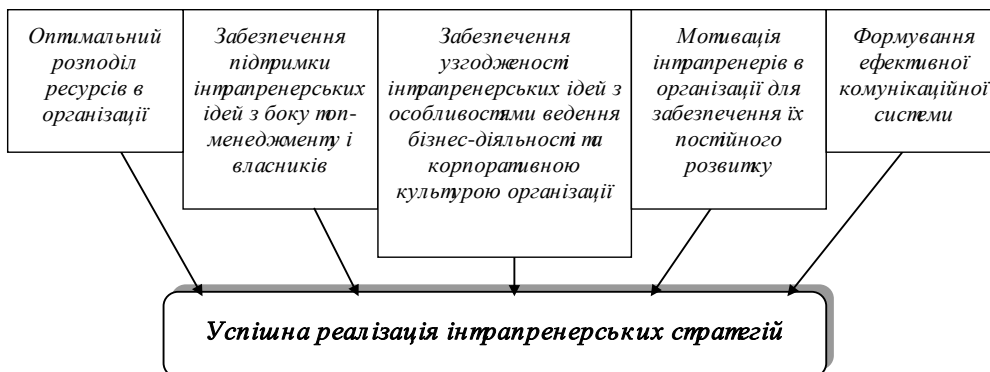
- оптимальний розподіл ресурсів в організації (надання інтрапренерам відповідних повноважень – прав на використання частини організаційних ресурсів, необхідних для реалізації їх ідей);

- забезпечення підтримки інтрапренерських ідей з боку топ-менеджменту і власників (лідерська поведінка керівництва повинна забезпечити визначення пріоритетних напрямків дій та створення середовища, найбільш сприятливого для реалізації інтрапренерських стратегій; забезпечення балансу централізацій-децентралізації для більшої автономності в прийнятті управлінських рішень в рамках партисипативного управління);

- забезпечення узгодженості інтрапренерських ідей з особливостями ведення бізнес-діяльності та корпоративною культурою організації (врахування спеціалізації компанії, її розміру та специфіки ведення бізнесу при визначенні напрямків розвитку; високий рівень корпоративної етики);

- мотивація інтрапренерів в організації на основі формування гнучких механізмів винагороди, що створить сприятливий клімат для розвитку інноваційної діяльності;

- формування інтегрованої комунікаційної системи (рис. 1).



**Рис. 1. Ключові критерії забезпечення успішної реалізації інтрапренерських стратегій українськими підприємствами**

Важливим аспектом розвитку інтрапренерства в українських компаніях є інформаційне забезпечення, оскільки саме інформація про новітні досягнення в науці і техніці створює фундамент для внутрішньофірмового підприємництва. При цьому компанією визначається тип інноваційної стратегії та особливості впровадження інтрапренерських ідей при узгодженні зі стратегічними пріоритетами розвитку підприємства.

Успішна реалізація сучасних стратегій інноваційного розвитку організації безпосередньо залежить від потенціалу HR-активів, а також їх інтрапренерської поведінки. В основному, топ-менеджери великих міжнародних компаній (приблизно 60%), орієнтованих на обґрунтований інноваційний розвиток, підтримують інтрапренерські ініціативи своїх підлеглих [7]. Такі цінні інтелектуальні ресурси проявляють високу продуктивність, вмотивованість, креативність і гнучкість,

згуртовують всю команду і орієнтують її на досягнення поставлених цілей, зміцнюють базу знань, сприяють їх поширенню та впровадженню. При цьому важливо правильно стимулювати інтрапренерів в організації, надаючи їм певну свободу дій і ресурси, що необхідні для реалізації поставлених завдань.

У більшості вітчизняних підприємств наявні проблеми з використанням переваг інтрапренерства, що пов'язано з боязню конкуренції деяких керівників з боку більш підприємливих працівників компанії, а також просто ігноруванням інноваційних ідей співробітників через небажання виділяти частину ресурсів підприємства на реалізацію запропонованих інтрапренерських стратегій. Це може підштовхнути працівників до звільнення через неможливість самореалізації і переходу від інтрапренерства до власної підприємницької діяльності за межами організації для реалізації інноваційних ідей. Як показує практика, компетентні фахівці з творчим мисленням дуже рідко довго залишаються без роботи, тому звільнення такого цінного високоінтелектуального ресурсу – це втрата, передусім, для компанії, а не для самого фахівця. До низького результату інноваційної діяльності також часто призводить те, що інтрапренеру надаються ресурси, що не відповідають сучасному рівню розвитку науки і техніки, або перехід до реалізації сучасних концепцій може гальмуватися недостатнім рівнем розвитку елементів внутрішнього середовища організації, їх невідповідністю умовам зовнішнього середовища.

На думку автора, вирішення вищезазначених проблем інтрапренерства на українських підприємствах, в першу чергу, передбачає:

- докорінну зміну концепції поведінки підприємства (не боятися використовувати переваги інтрапренерства як інструменту формування конкурентних переваг підприємства);

- виявлення наявних резервів ресурсів у компанії та їх оптимальний перерозподіл всередині підприємства відповідно до пріоритетів розвитку;

- реалізацію заходів щодо забезпечення моральної готовності та підготовки фахівців з інтрапренерської діяльності;

- застосування сучасних концепцій безперервного навчання;

- залучення абсолютно всіх працівників компанії до формування та реалізації інтрапренерських стратегій не тільки менеджерів.

Таким чином, інноваційні компанії створюють у своїй структурі автономні підрозділи, націлені на реалізацію інтрапренерських стратегій, які дозволяють розвивати бізнес і підвищувати ефективність діяльності підприємства в цілому.

**Висновки.** Підприємства ЄС досить широко використовують практику інтрапренерства, роблячи акцент на експериментальній діяльності заради розвитку. Реалізація сучасних інтрапренерських стратегій повинна базуватися на лідерстві, високому рівні корпоративної етики, безперервному навчанні, партисипативному управлінні, оптимальному механізмі мотивації, формуванні інтегрованої системи комунікацій та забезпеченні балансу між централізацією та децентралізацією.

Розвиток інноваційного підприємництва українськими компаніями з використанням інтрапренерських стратегій дозволить сформувати стійкі конкурентні переваги шляхом застосування новаторських форм і методів ведення бізнесу, максимального задіяння ключових HR-активів підприємства.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Пашкевич М.С. Управління інноваційною діяльністю підприємств та організацій на засадах інтрапідприємства / М. С. Пашкевич, О. В. Гаврилюшина // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". – 2010. – № 668. – С. 130-134.
2. Hathway D. *Managed Disruption: A Blueprint for Strategic Intrapreneurship* / D. Hathway. – London: Warwick University, 2009. – 141 p.
3. *Intrapreneurship. A Trade Union strategy for innovation in European companies.* – Brussels: EUROCADRES, 2009. – 32 p.
4. *Intrapreneurship concept and its importance in Lifelong Learning.Final Summary Paper.* – Vienna: Education and Culture DG, 2011. – 20 p.
5. Verreynne M.-L. *Modeling the Role of Intrapreneurial Strategy-Making in Small Firm Performance* / M.-L. Verreynne, D. Meyer // *Entrepreneurial Strategic Processes (Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth)* – 2007. – Vol. 10. – P. 103-130.
6. Brown C. *Conflict over Entrepreneurial, Intrapreneurial. Sensemaking of Business Model Change Initiatives [Electronic resource]* / C. Brown, A. Nasarwanji, M. Catulli. – Mode of access: <http://uhra.herts.ac.uk/bitstream/handle/2299/5866/905448.pdf?sequence=1>
7. Schawbel D. *3 Things You Don't Know About Intrapreneurship [Electronic resource]* / D. Schawbel. – Mode of access: <http://www.entrepreneur.com/article/227725>

**Литвиненко Л.Л.**

**АДАПТАЦИЯ ЕВРОПЕЙСКОГО ОПЫТА РЕАЛИЗАЦИИ  
ИНТРАПРЕНЕРСЬКИХ СТРАТЕГИЙ УКРАИНСКИМИ  
ПРЕДПРИЯТИЯМИ**

В статье определены ключевые критерии, основные направления и проблемы обеспечения успешной реализации интрапідприємських стратегий підприємствами України с адаптацией европейского опыта. Обоснована необходимость обеспечения развития инновационного предпринимательства украинскими компаниями с использованием интрапідприємських стратегий, которые позволяют формировать устойчивые конкурентные преимущества на базе лидерства, высокого уровня корпоративной этики, непрерывного обучения, партисипативного управления, использования оптимального механизма мотивации, формирования интегрированной системы коммуникаций.

Ключевые слова: интрапідприємские стратегии, внутрифирменное предпринимательство, интрапідприємство, инновации.

**Lytvynenko L.L.**

**ADAPTATION OF THE EU EXPERIENCE OF IMPLEMENTING  
INTRAPRENEURIAL STRATEGIES BY UKRAINIAN ENTERPRISES**

The article outlines the key criteria, main directions and problems of ensuring successful implementation of intrapreneurial strategies by Ukrainian enterprises through adaptation of the EU experience. The necessity of ensuring innovative entrepreneurship development by Ukrainian companies using intrapreneurial strategies, allowing forming of sustainable competitive advantage on the base of leadership, high level of corporate ethics, lifelong learning, participatory management, use of optimal motivation mechanism and creating integrated communication system was grounded.

Keywords: intrapreneurial strategies, entrepreneurship, intrapreneurship, innovations

e-mail автора статті: [llitvinenko@gmail.com](mailto:llitvinenko@gmail.com)