Міністерство освіти і науки України
Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

ГРУДЗЕВИЧ ЮЛІЯ ІГОРІВНА

УДК 330.341.1:621

ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК ІНТРАПРЕНЕРСТВА ЯК ФОРМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

Дисертація
на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Науковий керівник Ліпич Любов Григорівна,
доктор економічних наук, професор

Луцьк
2017

АНОТАЦІЯ

Грудзевич Ю. І. Формування та розвиток інтрапренерства як форми реалізації інноваційної діяльності підприємства. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук (доктора філософії) за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки. Луцьк, 2017 р.

Обґрунтовано теоретико-методологічні засади формування й розвитку інтрапренерства як форми реалізації інноваційної діяльності, здійснено аналізування та оцінювання ефективності форм реалізації інноваційної діяльності на машинобудівних підприємствах й удосконалено процес формування та розвитку інтрапренерства на машинобудівних підприємствах.

У першому розділі «Теоретико-методологічні засади формування та розвитку інтрапренерства як форми реалізації інноваційної діяльності» розвинуто категоріально-понятійний апарат формування й розвитку інтрапренерства, обґрунтовано послідовність його впровадження та основні засади формування організаційної культури інтрапренерства. Запропоновано розгляд інтрапренерства як форми впровадження інновацій, сутність якої полягає у створенні на підприємстві організаційної культури, що сприяє генерації творчими працівниками інноваційних ідей і їх реалізації за допомогою діяльності інтрапренрської одиниці в межах та з використанням ресурсів підприємства. Інтрапренери – це внутрішні підприємці, зайняті пошуком і втіленням нової ідеї, проявляють ініціативу в розробленні нової продукції, обладнання, технології чи послуг у межах підприємства з використанням його внутрішніх ресурсів. Інтрапренерська одиниця – це тимчасово або постійно чинний структурний підрозділ підприємства, створений для реалізації конкретного інноваційного проекту. У роботі дістало подальшого розвитку поняття «екзопренерство» як форма реалізації інтрапренерського проекту за допомогою використання зовнішніх ресурсів. Підприємство інтрапренерського

типу – підприємство, яке для впровадження інновацій використовує інтрапренерську форму їх реалізацій.

Розроблено послідовність реалізації інтрапренерства на машинобудівних підприємствах, що включає такі етапи:

− аналізування потенціалу й доцільності впровадження інтрапренерства на підприємстві;

− формування організаційної культури інтрапренерства;

− розроблення організаційних засад і нормативно-правового забезпечення впровадження інтрапренерства;

− створення структур підтримки інтрапренерства на підприємстві;

− експертне оцінювання, затвердження проекту, розроблення бізнес-плану дібраних ідей;

− створення інтрапренерської одиниці;

− розроблення системи стимулювання суб'єктів інтрапренерства, забезпечення ресурсами, підтримка, моніторинг діяльності інтрапренерської одиниці;

− реалізація проекту;

− аналізування результатів діяльності інтрапренерської одиниці.

Раціоналізовано процес формування організаційної культури інтрапренерства. Обґрунтовано, що організаційна культура інтрапренерства має три рівні – корпоративний, індивідуальний, рівень дії та взаємодії. З позиції корпоративного рівня діють посадові особи або власники, які культивують оптимальний стан концептів впливу на середовище організаційної культури. Запропоновано трактування концептів впливу як основних, парно-протилежних ознак середовища організаційної культури підприємства, прояви яких підлягають корегуванню або зміні відповідно до обраної стратегії розвитку підприємства. Індивідуальний рівень представлений працівниками підприємства, потенційними інтрапренерами, яким притаманні необхідні соціально-психологічні та професійні характеристики. На рівні дії та взаємодії формується середовище організаційної культури, сприятливе для розвитку інтрапренерства й визначаються цінності та цілі підприємства, здійснюється пошук нових ідей і можливостей, орієнтована на співпрацю між

підрозділами система управління підприємством, ліберальний, спрямований на пошук творчих особистостей стиль управління; заохочення до співпраці, взаємодії та підтримки між працівниками, ініціативність, відповідальність, професіоналізм, система матеріального й морального стимулювання, спрямована на підтримку ініціативи, свободи творчості, пропозиції нових ідей, самоосвіти.

У другому розділі «Аналізування та оцінювання ефективності форм реалізації інноваційної діяльності на машинобудівних підприємствах» проаналізовано стан і динаміку розвитку інноваційної діяльності, удосконалено й апробовано методику оцінювання доцільності впровадження інтрапренерської форми реалізації інновацій на машинобудівних підприємствах.

Аналіз динаміки показників інноваційної діяльності машинобудівних підприємств засвідчив:

− машинобудівні підприємства складають близько 20 % усіх інноваційно активних промислових підприємств України;

− за досліджуваний період скоротилася кількість машинобудівних підприємств, які впроваджують інновації та питома вага підприємств такого типу (2011-й – 25,7 %, 2016 р. – 18,9 % від загальної кількості підприємств);

− основним джерелом фінансування інноваційної діяльності машинобудівних підприємств є власні кошти (63,9 % у 2012-му; 94,9 % у 2016 р.). Що ж до фінансування за рахунок державного бюджету, то лише у 2014 р. зафіксовано його збільшення порівняно з попередніми роками. Скоротились обсяги інших джерел фінансування;

− у структурі видатків на інноваційну діяльність переважає придбання й модернізація обладнання (85,3 %) − найбільша частка за роки дослідження, зросла частка витрат на внутрішні науково-дослідні розробки з 8,4 % у 2012-му до 13,3 % у 2015 р., щоправда, у 2016-му останній показник знову впав до 8,9 %;

− пришвидшення темпів розвитку інноваційної діяльності машинобудівних підприємств є питанням не лише можливості їх ефективного функціонування та конкурентоспроможності, а й існування в майбутньому в контексті підписаної

угоди про асоціацію з ЄС та потребою гармонізації стандартів виробництва та якості продукції

Удосконалено метод економічного оцінювання потенціалу й організаційно-ресурсної готовності машинобудівних підприємств до впровадження інтрапренерства, побудовано дворівневу модель оцінювання доцільності впровадження інтрапренерської форми реалізації інновацій. На першому рівні визначено зведену оцінку потенціалу підприємства. Із цією метою розрахували часткові потенціали (виробничо-економічний, фінансово-інвестиційний, інтелектуально-кадровий, інноваційний). На другому рівні оцінювали організаційно-ресурсну готовність підприємства до впровадження інновацій через аналізування організаційної структури й рівня організаційної культури, а також наявність вільних ресурсів (виробничих площ, обладнання, матеріалів, сировини тощо). Для доведення універсальності реалізація розробленої методики проведена на машинобудівних підприємствах із різними обсягами виробництва й організаційно-правових форм. Результати розрахунків показників дворівневої моделі доцільності впровадження інтрапренерства представлено у вигляді матриці зональних груп.

Для підприємств «Зеленої зони» інтрапренерство – ефективна форма реалізації інновацій. Вони мають достатні фінансові можливості й економічну стійкість, відповідний кадровий потенціал для створення інтрапренерської одиниці, а також здатні самостійно забезпечити її матеріальними ресурсами, виробничими площами, обладнанням. Для підвищення ефективності впровадження інтрапренерства підприємствам «Жовтої зони» потрібно мінімізувати ризики й розв’язати проблеми фінансового характеру, забезпеченості ресурсами та підвищити організаційну культуру інтрапренерства. Підприємствам «Сірої зони» недоцільно впроваджувати інтрапренерство з об’єктивних причин: неготовність до створення нових організаційних підрозділів, низькі показники ефективності господарювання.

У третьому розділі «Удосконалення процесу формування та розвитку інтрапренерства на машинобудівних підприємствах» удосконалено формування складників організаційної структури, розроблено метод вибору ефективної форми впровадження інновацій та систему стимулювання суб’єктів інтрапренерства на

машинобудівних підприємствах, які використовують інтрапренерську форму реалізації інновацій.

Розроблено метод вибору ефективної форми впровадження інновацій із використанням багатокритеріальної оптимізаційної моделі, що ґрунтується на побудові ієрархій, реалізації та систематизації попарних порівнянь і розрахунку відносної значущості елементів кожного рівня ієрархії. Основними критеріями під час прийняття рішення щодо вибору форми впровадження інновацій є час реалізації та сума витрат. Використання цієї моделі дасть змогу менеджерам підприємства мінімізувати ризики, які систематично виникають при впровадженні інновацій, передбачити майбутню потребу в ресурсах і знайти спосіб попередження та розв'язання проблем такого типу та визначити основні критерії оцінювання тої чи тої альтернативи.

На основі результатів реалізації моделі доведено, що для реалізації інноваційного розроблення системи контролю якості підшипників на ПрАТ «СКФ Україна» доцільно використати інтрапренерство. Розроблення нового намотувального верстата в ТДВ «Оснастка-Маркет» ефективно впровадити з використанням екзопренерства.

Обґрунтовано, що підтримка й розвиток внутрішнього підприємництва реалізується через центр підтримки інтрапренерства, а прийняття рішення щодо впровадження конкретного інноваційного проекту здійснює погоджувальна рада чи уповноважена особа. Діяльність центру підтримки інтрапренерства направлена на сприяння розвитку інтрапренерства, підтримку потенційних інтрапренерів, допомогу в розробленні проекту, створенні інтрапренерської одиниці, коригуванні та моніторингу її діяльності, забезпеченні захисту інтелектуальної власності та продажу проектів, що з певних причин не реалізовуються в межах підприємства. Основні функції погоджувальної ради: розроблення нормативно-правової бази для регулювання інтрапренерської діяльності, розгляд проектів, прийняття рішення щодо ухвалення, відхилення чи доопрацювання конкретного проекту, регламентація співпраці інтрапренерської одиниці зі структурними підрозділами підприємства, прийняття рішення про ліквідацію неефективної одиниці.

Запропоновано створення й функціонування банку інноваційних ідей (проектів) як одного з основних напрямів діяльності центру інтрапренерства. Основне завдання банку інноваційних ідей (проектів) полягає в їх систематизації та збереженні, а також у наданні авторам ідей і проектів економічної, технічної та юридичної підтримки.

Запропоновано класифікацію інтрапренерських одиниць на базові й похідні види, які своєю чергою поділяються на підвиди. Базові інтрапренерські одиниці поділяються на такі підвиди:

− класичний, який передбачає участь однієї ключової особи, котра генерує ідею, матеріалізацію її в проект, затвердження погоджувальною радою, створення та подальше керівництво інтрапренерською одиницею;

− підвид розмежованої участі, який передбачає можливість генерування ідеї генерує однією особою, і створення інтрапренерської одиниці під керівництвом іншої;

− підвид участі запрошеного інтрапренера, який передбачає залучення з боку автора ідеї, що зацікавила підприємство, або особи, досвід та практичні навики якої потрібні для реалізації цього проекту.

Похідний вид інтрапренерської одиниці передбачає таку класифікацію:

− децентралізована одиниця, керівник якої самостійно вибирає проект, має фіксований ліміт фінансування, відповідне стимулювання, потрібні обсяги матеріально-технічних ресурсів;

− дочірнє підприємство, яке є самостійним суб’єктом господарювання та функціонує в межах розробленої материнською компанією стратегії розвитку.

Упровадження інтрапренерської форми реалізації інновацій рекомендовано починати зі створення базових інтрапрнерських одиниць, а, в разі позитивного результату їх діяльності, трансформувати їх у похідні.

Результативність інтрапренерства забезпечується використанням комплексної системи стимулювання. Комплексність передбачає поєднання матеріальних і моральних стимулів, що є зрозумілими, вчасними, пропорційними, адресними, взаємно доповнюваними. Запропоновано стимули поділити на поточні (винагороду

за роботу під час реалізації проекту) й кінцеві (у разі позитивного результату роботи інтрапренерської одиниці). Під час розроблення та впровадження системи стимулювання потрібно враховувати зональну належність підприємства. Підприємства «Жовтої зони» для кінцевого стимулювання інтрапренера використовують довгострокові стимули з передбаченою пролонгацією витрат (оплата тривалої участі в недержавному пенсійному фонді, безвідсоткова позика на придбання житла тощо), оскільки керівники підприємства зацікавлені в переході до «Зеленої зони», фаховому, професійному зростанні працівників і реалізації інтрапренерської форми інноваційної діяльності. Для кінцевого стимулювання інтрапренера на підприємствах «Зеленої зони» рекомендовано використання короткострокових стимулів (разової грошової винагороди у відсотках від розміру прогнозованого економічного ефекту, заздалегідь обумовленої суми премії тощо). Моральні стимули потрібно включати до системи стимулювання незалежно від зональної належності підприємства, зокрема мораторій на звільнення, підвищення кваліфікації, навчання тощо.

Ключові слова: інтрапренерство, інтрапренер, інтрапренерська одиниця, підприємство інтрапренерського типу, екзопренерство.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, у яких опубліковані основні наукові результати дисертації

1. Грудзевич Ю. І. Сутність, виникнення та відмінність понять інтрапренерства та екзопренерства / Ю. І. Грудзевич // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки. – Херсон, 2013. – Вип. 2. – С. 7–9 *(фахове видання)*.

2. Грудзевич Ю. І. Сутність механізму реалізації підприємницької діяльності та його складових / Ю. І. Грудзевич // Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка». – Острог, 2014. – Вип. 25. – С. 9–14 *(фахове видання, Index Copernicus, EBSCO).*

3. Грудзевич Ю. І. Система стимулювання інтрапренерства на підприємствах / Ю. І. Грудзевич // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. – Одеса, 2016. – Вип. 17. – С. 72–76 *(фахове видання).*

4. Грудзевич Ю. І. Характеристика сучасного стану розвитку інноваційної діяльності машинобудівних підприємств України / Ю. І. Грудзевич // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. – Луцьк, 2016. – № 1. – С. 45–52 *(фахове видання, Index Copernicus).*

5. Грудзевич Ю. І. Оптимізація діяльності підприємства щодо вибору ефективного способу запровадження інновацій за допомогою побудови багатокритеріальної задачі / Ю. І. Грудзевич // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. – Луцьк, 2017. – № 1. – С. 45–51 *(фахове видання, Index Copernicus).*

6. Грудзевич Ю. І. Організаційні засади створення та функціонування ефективних структур підтримки та розвитку інтрапренерства на машинобудівних підприємствах / Ю. І. Грудзевич, Л. Г. Ліпич // Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності : зб. наук. пр. – Маріуполь, 2016. – № 14. – С. 260–268 *(фахове видання, Index Copernicus).*

7. Грудзевич Ю. І. Формування організаційної культури інтрапренерства на машинобудівних підприємствах [Електронний ресурс] / Ю. І. Грудзевич // Східна Європа: економіка, бізнес, управління : електрон. наук.-практ. журн. – 2017. – Вип. 3. – С. 114–120. – Режим доступу : http://bit.ly/2gXzfL9 *(фахове видання).*

8. Грудзевич Ю. І. Методика аналізу інноваційної діяльності та оцінка доцільності впровадження інтрапренерства на машинобудівних підприємствах / Ю. І. Грудзевич, Л. Г. Ліпич // Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. – Львів, 2017. – № 17. – С. 14–19 *(фахове видання).*

Опубліковані праці апробаційного характеру

9. Грудзевич Ю. І. Основні передумови виникнення та переваги запровадження інтрапренерства на підприємствах / Ю. І. Грудзевич // Перспективи розвитку

економіки України: теорія, методологія, практика : матеріали XVIII Міжнар. наук.-практ. конф. (29−30 трав. 2013 р., м. Луцьк). – Луцьк, 2013. – С. 77−78.

10. Грудзевич Ю. І. Передумови виникнення та обов'язкові умови реалізації інтрапренерства на підприємствах / Ю. І. Грудзевич // Ефективне управління економікою: теорія і практика : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (4−5 жовт. 2013 р., м. Черкаси). – Черкаси, 2013. – С. 239–241.

11. Грудзевич Ю. І. Особливі аспекти сприйняття нових ідей та запровадження інтрапренерства на різних стадіях життєвого циклу підприємства / Ю. І. Грудзевич // Актуальні проблеми і перспективи розвитку економіки України : матеріали Наук.-практ. інтернет-конф. молодих науковців, аспір., здобувачів і студ. (12 листоп. 2013 р., м. Луцьк). – Луцьк, 2013. – С. 113−115.

12. Hrudzevych Yu. I. Historical development of entrepreneurship: the main phases / Yu. I. Hrudzevych // Пріоритети розвитку економіки України та інших країн : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (29−30 листоп. 2013 р., м. Чернігів). – Чернігів, 2013. – С. 93−95.

13. Грудзевич Ю. І. Основні етапи реалізації інтрапренерства на підприємствах / Ю. І. Грудзевич // Економічні підсумки 2013 року: перспективи, ефективність : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (13−14 груд. 2013 р., м. Одеса). – Одеса, 2013. – С. 93−95.

14. Грудзевич Ю. І. Систематизація основних етапів здійснення підприємницької діяльності / Ю. І. Грудзевич // Актуальні проблеми і перспективи розвитку економіки України : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (7 берез. 2014 р., м. Ужгород). – Ужгород, 2014. – С. 76−78.

15. Грудзевич Ю. І Зарубіжний досвід організації інтрапренерства / Ю. І. Грудзевич // Економічні та соціальні інновації як фактор розвитку : матеріали XIX Міжнар. наук.-практ. конф. (29−30 трав. 2014 р., м. Луцьк). – Луцьк, 2014. – С. 84−86.

16. Грудзевич Ю. І. Оцінка інноваційного потенціалу України у глобальних дослідженнях / Ю. І. Грудзевич // Перспективи розвитку економіки України: теорія, методологія, практика : матеріали XX Міжнар. наук.-практ. конф. (25−26 трав. 2015 р., м. Луцьк). – Луцьк, 2015. – С. 104–106.

17. Грудзевич Ю. І. Основні аспекти створення системи мотивації інтрапренерства на підприємствах / Ю. І. Грудзевич // Проблеми та розвиток економічних систем в умовах глобальної нестабільності : матеріали ІІ Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю (9−10 жовт. 2015 р., м. Миколаїв). – Миколаїв, 2015. – С. 29–31.

18. Грудзевич Ю. І. Основні елементи підтримки та розвитку інтрапренерства на підприємствах / Ю. І. Грудзевич // Національні моделі економічних систем: формування, управління, трансформації : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (15−16 жовт. 2015 р., м. Херсон). – Херсон, 2015. – С. 55−56.

19. Грудзевич Ю. І. Основні аспекти матеріального та морального стимулювання інтрапренерства на підприємстві / Ю. І. Грудзевич // Перспективи розвитку економіки України: теорія, методологія, практика : матеріали ХХІ Міжнар. наук.-практ. конф. (25−26 трав. 2016 р., м. Луцьк). – Луцьк, 2016. – С. 64−66.

20. Грудзевич Ю. І. Деякі аспекти інноваційної активності машинобудівних підприємств України / Ю. І. Грудзевич // Проблеми та перспективи розвитку підприємництва : матеріали Х Міжнар. наук.-практ. конф. (25 листоп. 2016 р., м. Харків). – Харків, 2016. – С. 187−188.

21. Грудзевич Ю. І. Аналізування доцільності впровадження інтрапренерства на машинобудівних підприємствах / Ю. І. Грудзевич // Перспективи розвитку економіки України: теорія, методологія, практика : матеріали ХХІІ Міжнар. наук.-практ. конф. (24−25 трав. 2017 р., м. Луцьк). – Луцьк, 2017. – С. 62−65.

Опубліковані праці, які додатково відображають наукові результати дисертації

22. Hrudzevych Yu. I. Genesis, ontology, features, functions and identifying the priority of enterpreneurship development / Yu. I. Hrudzevych // Науковий вісник Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки / Східноєвроп. нац. ун-т ім. Лесі Українки. Серія : Економічні науки. – Луцьк, 2014. – № 3. − С. 93−97 *(фахове видання)*.

ANNOTATION

Hrudzevych Yu. I. The formation and Development of Intraprenership as a Form of the Implementation of the Innovative Activity of an Enterprise. – Qualifying scientific work as the manuscripts.

The dissertation for the scientific degree of Candidate of Economic Sciences (PhD), speciality 08.00.04 – Economics and Management of Enterprises (according to the types of economic activity). – Lesya Ukrainka Eastern European National University. Lutsk, 2017.

The theoretical and methodological bases of the formation and the development of intraprenership as a form of the implementation of the innovative activities is justified, the analysis and the evaluation of the effectiveness of the forms of the realization of the innovative activity at mechanical engineering enterprises are carried out and the process of the formation and the development of intraprenership at mechanical engineering enterprises is improved.

In the first chapter "The Theoretical and Methodological Bases of the Formation and Development of Intraprenership as a Form of the Implementation of the Innovative Activity" a categorical and conceptual apparatus for the formation and development of intraprenership is developed, the sequence of its introduction and the basic principles of the formation of the organizational culture of intraprenership is substantiated. It is proposed to consider intraprenership as a form of the introduction of innovations, the essence of which is the creation of an organizational culture at the enterprise, which promotes the generation of innovative ideas by creative employees and their implementation through the activities of the intraprenership unit within the limits and using the resources of the enterprise. Intrapreneurs are internal entrepreneurs, engaged in the search and implementation of a new idea that show an initiative in developing of new products, equipment, technology or services within the enterprise using its internal resources. The intraprenership unit is a temporarily or permanently operating structural subdivision of an enterprise created for the implementation of a specific innovative project. The concept of exoprenership as a form of the implementation of an

intraprenership project through the use of external resources is further developed in the paper. The enterprise of the intraprenership type is an enterprise, which for the introduction of innovations uses the intraprenership form of their realizations.

The sequence of intraprenership implementation at mechanical engineering enterprises is developed, which includes the following stages:

− analysis of a potential and feasibility of introducing intraprenership at an enterprise;

− formation of an organizational culture of intraprenership;

− development of organizational principles and a normative and legal support for the introduction of the intraprenership;

− creation of structures of a support of intraprenership at an enterprise;

− expert evaluation, a project approval, the development of a business plan for selected ideas;

− creation of an intraprenership unit;

− development of a system of a stimulation of subjects of intraprenership, provision of resources, support, monitoring of the activity of the intraprenership unit;

− implementation of the project;

− analysis of the results of the activity of the intraprenership unit.

The process of forming the organizational culture of intraprenership is rationalized. It is substantiated that the organizational culture of the intraprenership has three levels: corporate, individual, a level of the action and interaction. From the position of the corporate level there are officials or owners who cultivate the optimal condition of the concepts of an influence on the environment of the organizational culture. The interpretation of the concepts of the influence as the main, pair wise-opposite features of the organizational culture environment of an enterprise, the manifestations of which are subjects of correction or change in accordance with the chosen strategy of enterprise development, is proposed. The individual level is represented by the employees of an enterprise, potential intrapreneurs, who possess the necessary socio and psychological and professional characteristics. At the level of action and interaction an organizational culture environment is formed to be conducive to the development of intraprenership

and the values and goals of the enterprise are defined, the search for new ideas and opportunities is conducted, oriented to the cooperation between the divisions of the enterprise management system, a liberal, aimed at finding a creative personal style of a management; encouragement for a cooperation, a cooperation and support among employees, initiative, responsibility, professionalism, a system of material and moral stimulation, aimed at supporting an initiative, a freedom of creativity, suggestions of new ideas, a self-education.

In the second chapter "The Analysis and Evaluation of the Effectiveness of Forms of the Implementation of the Innovative Activity at Mechanical Engineering Enterprises", the state and dynamics of the development of the innovative activity are analyzed, the methodology for evaluating the feasibility of introducing an intraprenership form of the innovative implementation at mechanical engineering enterprises is improved and tested.

The analysis of the dynamics of indicators of the innovative activity of mechanical engineering enterprises shows the following:

− mechanical engineering enterprises make up about 20 % of all innovative industrial enterprises of Ukraine;

− during the period under review, the number of mechanical engineering enterprises that introduced innovations and the share of enterprises of this type decreased (2011 – 25,7 %, 2016 – 18,9 % of the total number of enterprises);

− the main source of funding for innovative activities of mechanical engineering enterprises is own funds (63,9 % in 2012, 94,9 % in 2016). As for financing from the state budget, its increase was registered only in 2014 in comparison with previous years. The volumes of other sources of funding have decreased;

− in the structure of expenditures for innovation, the purchase and modernization of equipment predominate – 85,3 % is the largest share over the years of research, the share of expenditures on internal scientific research has increased from 8,4 % in 2012 to 13,3 % in 2015, however, in 2016 the last indicator fell again to 8,9 %.

− accelerating the a rate of innovative development of mechanical engineering enterprises is not only a question of their ability to function effectively and

competitiveness, but it is also the future in the context of the signed association agreement with the EU and the need for harmonization of production standards and a product quality.

The method of economic evaluation of the potential and organizational and resource readiness of mechanical engineering enterprises to the introduction of intraprenership is improved, the two-level model for assessing the feasibility of introducing an intraprenership form of innovative implementation is developed. At the first level, a summary of the potential of an enterprise is determined. For this purpose, partial potentials are calculated (manufacturing and economic, financial an investment, intellectual and personnel, innovative). At the second level, the organizational and resource readiness of the enterprise to the implementation of innovations is assessed through the analysis of the organizational structure and the level of organizational culture, as well as the availability of free resources (production space, equipment, materials, raw materials, etc.). To prove the universality, the implementation of the developed methodology was carried out at mechanical engineering enterprises with different volumes of a production and organizational and legal forms. The results of the calculation of the indicators of the two-level model of the feasibility of introducing the intraprenership are presented as a matrix of zonal groups.

For enterprises of the “Green Zone”, intraprenership is an effective form of innovation. They have a sufficient financial capacity and economic stability, an appropriate personnel capacity to create an intraprenership unit, and are able to provide it with material resources, production areas, equipment independently. In order to increase the effectiveness of introducing intraprenership to the enterprises of the “Yellow Zone”, it is necessary to minimize risks and solve financial problems, resource availability, and to enhance the organizational culture of intraprenership. It is inappropriate for enterprises of the “Gray Zone” to introduce intraprenership for objective reasons: the unwillingness to create new organizational units, a low performance of economic activity.

In the third chapter “The improvement of the Process of Formation and Development of Intraprenership at Mechanical Engineering Enterprises”, the formation

of components of the organizational structure is improved, the method of choosing an effective form of the introduction of innovations and the system of a stimulation of the subjects of the intraprenership at the mechanical engineering enterprises, using the intra-contractual form of an innovative implementation, were developed.

The method of the choosing of an effective form of the innovation implementation with the use of the multi-criteria optimization model based on the construction of hierarchies, the implementation and systematization of pair wise comparisons and the calculation of the relative importance of elements of each level of the hierarchy is developed. The main criteria when deciding on the choice of the form of the implementation of an innovation is the time and the amount of costs. Use of this model will allow enterprise managers to minimize the risks inherent in the implementation of innovations, anticipate future resource requirements, and find ways to prevent and solve problems of this type and to identify the main criteria for the evaluating of an alternative.

Based on the results of the implementation of the model, it has been proved that it is expedient to use intraprenership in order to implement the innovative development of the bearing quality control system at PJSC “SKF Ukraine”. The development of a new winding machine at “Ostnastyka-Market” SLC can be effectively implemented using exoprenership.

It is substantiated that a support and development of internal business is realized through the Centre of a Support of Intraprenership, and the decision on the implementation of a specific innovation project is made by the Conciliation Board or the authorized person. The activities of the Centre of a Support of Intraprenership are aimed to promote intraprenership, to support potential intrapreneurs, to assistance in project development, to create an intraprenership unit, to adjust and monitor its activities, to protect intellectual property and sale projects that for certain reasons are not implemented within the enterprise. The main functions of the Conciliation Board are: the development of a regulatory framework for intraprenership activities, the consideration of projects, the decision of approves, rejection or refinement of a specific

project, the regulation of the cooperation of the intraprenership unit with the structural divisions of the enterprise, the decision of elimination of the ineffective unit.

Основні функції погоджувальної ради: розроблення нормативно-правової бази для регулювання інтрапренерської діяльності, розгляд проектів, прийняття рішення щодо ухвалення, відхилення чи доопрацювання конкретного проекту, регламентація співпраці інтрапренерської одиниці зі структурними підрозділами підприємства, прийняття рішення про ліквідацію неефективної одиниці.

The classification of intraprenership units into the basic and derivative types, which in turn are divided into subspecies, is proposed. Basic intraprenership units are divided into the following subspecies:

− classical, which involves the participation of one key person generating the idea, a materialization of it in the project, an approval by the Conciliation Board, a creation and a subsequent management of the intraprenership unit;

− a subspecies of differentiated participation, which involves the possibility of a generating an idea by one person, and the creation of an intraprenership unit under the management of another;

− a subset of the participation of the invited intrapreneur, which involves engaging from the side of the author of ideas that interests the company, or individuals whose experience and practical skills are required for the implementation of this project.

The original type of the intraprenership unit assumes the following classification:

− a decentralized unit, the head of which chooses a project independently, has a fixed funding limit, an appropriate stimulation, the amount of material and technical resources that are needed;

− a subsidiary firm which is an independent economic entity and acts within the development strategy developed by a parent company.

The introduction of an intraprenership form of the innovative implementation is recommended to start with the creation of basic intraupership units, and, in the case of a positive result of their activities, to transform them into derivatives.

The effectiveness of intraprenership is ensured by the use of a complex incentive system. The complexity involves a combination of material and moral incentives that

are understandable, timely, proportionate, targeted, mutually supplemented. It is proposed to divide the incentives into current (remuneration for work during the project implementation) and final (in the case of a positive result of the work of the intraprenership unit). During the development and implementation of the system of incentives, it is necessary to take into account the zonal affiliation of the enterprise. Enterprise of “Yellow Group” use long-term incentives with the expected prolongation of expenses for a long-term stimulation of intrapreneurs (payment for a long-term participation in a non-state pension fund, interest-free loan for housing, etc.), as managers of enterprises are interested in moving to the “Green Zone”, in professional growth of employees and the implementation of an intraprenership form of the innovative activity. It is recommended to use short-term incentives (one-time money reward in percentages from the size of the forecasted economic effect, the pre-determined amount of the bonus, etc.) for the final stimulation of the intrapreneur at enterprises of the “Green Zone”. Moral incentives need to be included in the incentive system, regardless of the zone's affiliation, including a moratorium on dismissals, refresher course, training, etc.

Key words: intraprenership, intrapreneur, intraprenership unit, enterprise of the intraprenership type, exoprenership.

LIST OF PUBLISHED SCIENTIFIC WORKS ON THE THEME OF DISSERTATION

Scientific works, in which the main scientific results of the dissertation are published

1. Hrudzevych Yu. I., 2013. The essence, origin and distinction of the concepts of intraprenership and exoprenership. Scientific journal of Kherson State University. Series: Economics Sciences, 2, p. 7–9, Kherson.

2. Hrudzevych Yu. I., 2014. The essence of the mechanism for the implementation of entrepreneurial activity and its components. Scientific notes of the National

University of Ostroh Academy. Series: Economics, 25, p. 9−14, *Index Copernicus*, *EBSCO*, Ostroh.

3. Hrudzevych Yu. I., 2017. System of stimulation of intraprenership at enterprises. Scientific Herald of the International Humanitarian University. Series: Economics and Management, 17, p. 72–76, Odessa.

4. Hrudzevych Yu. I., 2016. Characteristics of the current state of development of innovative activity of mechanical engineering enterprises of Ukraine. Economic Journal of the East European Lesya Ukrainka Eastern European National University, 1, p. 45–52, *Index Copernicus*, Lutsk.

5. Hrudzevych Yu. I., 2017. Optimization of the enterprise's activity in choosing an effective way to introduce innovations by constructing the multicriteria task. Economic Journal of the East European Lesya Ukrainka Eastern European National University, 1, p. 45–52, *Index Copernicus*, Lutsk.

6. Hrudzevych Yu. I., 2017. Organizational fundamentals of a creation and functioning of an effective structures of a support and development of intraprenership at mechanical engineering enterprises. Theoretical and practical aspects of economics and intellectual property, 14, p. 260–268, *Index Copernicus*, Mariupol.

7. Hrudzevych Yu. I., 2017. Formation of an organizational culture of intraprenership at mechanical engineering enterprises. Eastern Europe: economics, business, management, [online], 3. p. 114–120.

8. Hrudzevych Yu. I., 2017. Methodology of the analysis of an innovative activity and evaluation of expediency of theintroduction of intrapreneurship at mechanical engineering enterprises. Scientific notes of Lviv University of Business and Law, 17, p. 14–1, Lviv.

Published scientific works of approbatory character

9. Hrudzevych Yu. I., 2013. The main preconditions for the emergence and advantages of the introduction of intraprenership at enterprises. Prospects for the development of the Ukrainian economy: theory, methodology, practice: p. 77−78, May 29−30, Lutsk.

10. Hrudzevych Yu. I., 2013. Prerequisites of occurrence and obligatory conditions of realization of intraprenership at the enterprises. Effective management of economics: theory and practice, p. 239–241, October 4−5, Cherkasy.

11. Hrudzevych Yu. I., 2013. Special aspects of paerception of new ideas and introduction of intraprenership at different stages of the company's life cycle. Current problems and prospects of economic development, p. 113−115, November 12, Lutsk.

12. Hrudzevych Yu. I., 2013 Historical development of intraprenership: the main phases. Priorities for the development of the economy of Ukraine and other countries, p. 93−95, November 29-30, Chernihiv.

13. Hrudzevych Yu. I., 2013. The main stages of the implementation of intraprenership at the enterprises. Economic outcomes of 2013: prospects, efficiency, p. 93−95, December 2013, Odessa.

14. Hrudzevych Yu. I., 2014. Systematization of the main stages of entrepreneurial activity. Current problems and prospects of the Ukrainian economy development, p. 76−78, March 7, Uzhorod.

15. Hrudzevych Yu. I., 2014. Foreign experience of organization of intraprenership. Economic and social innovations as a factor of development, p. 84−86, May 29−30, Lutsk.

16. Hrudzevych Yu. I., 2015. Estimation of Ukraine's Innovation Potential in Global Studies. Prospects for the development of the Ukrainian economics: theory, methodology, practice, p. 104–106, May 25−26. Lutsk.

17. Hrudzevych Yu. I., 2015. The main aspects of the creation of a system of incentives for intrapreneurship in enterprises. Problems and development of economic systems in the conditions of global instability, p. 29–31, October 9−10, Mykolaiv.

18. Hrudzevych Yu. I., 2015. Main elements of support and development of intraprenership at enterprises. National models of economic systems: formation, management, transformation, p. 55−56, October 15−16, Kherson.

19. Hrudzevych Yu. I., 2016. The main aspects of material and moral stimulation of intraprenership. Prospects for the development of the Ukrainian economy: theory, methodology, practice, p. 64−66, May 25−26, Lutsk.

20. Hrudzevych Yu., 2016. I. Some aspects of innovative activity of mechanical engineering enterprises of Ukraine. Problems and prospects of intraprenership development, p. 187−188, November 25, Kharkiv.

21. Hrudzevych Yu. I., 2017. Analysis of expediency of introduction of intrapreneurship at machine-building enterprises. Prospects for the development of the Ukrainian economy: theory, methodology, practice, p. 62−65, May 24−25, Lutsk.

Published scientific works, which additionally reflect the scientific results of the dissertation

22. Hrudzevych Yu. I., 2014. Genesis, ontology, features, functions and identifying the priority of enterpreneurship development. Scientific herald of the Lesya Ukrainka Eastern European National University, Series: Economics Sciences, 3, p. 93−97, Lutsk.

ЗМІСТ

ВСТУП 24

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ІНТРАПРЕНЕРСТВА ЯК ФОРМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ 31

1.1. Категорійно-понятійний апарат формування та розвитку інтрапренерства як форми реалізації інноваційної діяльності 31

1.2. Послідовність реалізації інтрапренерства на машинобудівних підприємствах 49

1.3. Формування організаційної культури інтрапренерства на підприємствах 60

Висновки до першого розділу 70

Список використаних джерел до першого розділу 73

РОЗДІЛ ІІ. АНАЛІЗУВАННЯ Й ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМ РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ 83

2.1. Аналізування стану та динаміки розвитку інноваційної діяльності машинобудівних підприємств 83

2.2. Методика комплексного оцінювання доцільності впровадження інтрапренерства як форми реалізації інноваційної діяльності на машинобудівних підприємствах 96

2.3. Реалізація дворівневої моделі комплексного оцінювання доцільності впровадження інтрапренерства на машинобудівних підприємствах 115

Висновки до другого розділу 128

Список використаних джерел до другого розділу 131

РОЗДІЛ ІІІ. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ
ТА РОЗВИТКУ ІНТРАПРЕНЕРСТВА
НА МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ 138
3.1. Багатокритеріальна модель вибору пріоритетних форм реалізації
інноваційної діяльності на машинобудівних підприємствах 138
3.2. Організаційні засади створення та функціонування інтрапренерської
одиниці у структурі підприємства..... 147
3.3. Удосконалення системи стимулювання суб’єктів інтрапренерства
на машинобудівних підприємствах..... 156
Висновки до третього розділу..... 169
Список використаних джерел до третього розділу 172

ВИСНОВКИ..... 176

ДОДАТКИ..... 178

ВСТУП

Актуальність дослідження. В умовах зростання конкуренції на внутрішніх і зовнішніх ринках, підвищення наукомісткості продукції через активізацію інноваційної діяльності змінюються й форми впровадження її результатів. На сьогодні інновації важливий компонент забезпечення сталого економічного зростання незалежно від виду діяльності. Підприємства, які самостійно здійснюють інноваційну діяльність, фінансово незалежні й самостійно формують власну інноваційну політику. Отож, пошук оптимальних форм створення інноваційних продуктів, здатних забезпечити максимальну ефективність виробництва, набуває усе вагомішого значення. Інтрапренерство (внутрішнє підприємництво) ефективна форма розроблення та впровадження інновацій. Специфіка розвитку внутрішнього підприємництва обумовлена наявністю культурних, організаційних та економічних засад, супроводжується комплексними змінами в усіх сферах діяльності підприємства. В основі розвитку інтрапренерства передовсім лежить співпраця керівника й співробітника, стимулювання його творчих та підприємницьких здібностей, генерування інноваційних ідей і їх реалізація на підприємстві.

Вивченню теоретичних та практичних аспектів інноваційної діяльності присвячені роботи таких учених: Л. Батченко, Д. Баюри, В. Брича, О. Гонти, М. Данилюка, В. Джинджояна**,** Н. Карачиної, М. Карліна, С. Ковальчук, Г. Козаченко, О. Кузьміна, П. Коренюка, О. Кратта, Л. Ліпич, О. Макари, О. Мельник, В. Мікловди, О. Мороза, М. Одрехівського, П. Перерви, О. Полінкевич, І. Сазонця, О. Сазонець, А. Сохнича, Ю. Стадницького, А. Фатенок-Ткачук, С. Філлипової, О. Хілухи, О. Шубалого, та ін.

Розвиток теорії та практики, пов’язаних із концептуальними положеннями інтрапренерства, висвітлювали в працях Н. Макре, Д. Нейсбіта, Р. Нільсена, Г. Піншо, М. Пітерса, Е. Тоффлера, Р. Хизрича. Вони створили фундамент для продовження досліджень у напрямках визначення можливостей і перспектив розвитку інтрапренерства.

Утім, незважаючи на велику кількість наукових розвідок і значні досягнення в теорії та практиці розвитку форм реалізації інноваційної діяльності машинобудівних підприємств, є певні аспекти, які потребують подальшого розвитку. Зокрема, поза увагою науковців залишилися питання вибору ефективної з переліку альтернативних форм запровадження інновацій. Не систематизовано методи аналізування потенціалу, готовності й оцінювання доцільності запровадження інтрапренерства на машинобудівних підприємствах. Відсутній єдиний погляд щодо визначення категоріальних понять і положень, пов'язаних з інтрапренерством як формою запровадження інновацій. Недостатньо обґрунтоване організаційне забезпечення запровадження інтрапренерства на машинобудівних підприємствах. Потребують поглиблення наукові доробки щодо вдосконалення системи стимулювання суб'єктів інтрапренерства.

Наявність означених проблем обумовила актуальність і послугувала основою вибору теми, мети й завдань дисертаційної роботи.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертацію виконано відповідно до плану науково-дослідних робіт Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки за темою «Моніторинг стану інноваційного розвитку суб'єктів господарювання та визначення пріоритетів інвестиційно-інноваційної політики в умовах обмежених фінансових ресурсів» (номер державної реєстрації 0111U002145), де автором запропоновано дворівневу модель комплексного оцінювання доцільності впровадження інтрапренерства на машинобудівних підприємствах.

Результати дисертаційної роботи використані при розробленні держбюджетної теми «Інноваційний розвиток підприємств на засадах процесного та соціально-компетентного корпоративного управління» (№ д/р: 0117U002301). Зокрема запропоновано метод вибору форми запровадження інновацій через використання багатокритеріальної оптимізаційної моделі з урахуванням числових значень критеріїв часу й витрат, що ґрунтується на побудові ієрархій, реалізації та систематизації попарних порівнянь і розрахунку відносної значущості елементів

кожного рівня ієрархії. Теоретичні, науково-методологічні та практичні результати дисертаційної роботи використовуються у навчальному процесі.

Мета й завдання дослідження. Мета дисертаційної роботи – обґрунтувати теоретико-методичні основи й розроблення науково-практичних рекомендацій щодо формування та розвитку інтрапренерства на машинобудівних підприємствах.

Для досягнення поставленої мети потрібно розв'язати такі завдання:

− розвинути категоріально-понятійний апарат у сфері розвитку інтрапренерства;

− систематизувати наукові погляди на сутнісне наповнення концептів впливу менеджменту підприємства на його організаційну культуру для ефективного запровадження інтрапренерської форми реалізації інноваційної діяльності;

− обґрунтувати організаційно-ресурсну готовність і діагностувати здатність машинобудівних підприємств до запровадження інтрапренерства як форми реалізації інноваційної діяльності;

− сформувати дворівневу модель оцінювання доцільності впровадження інтрапренерства на машинобудівних підприємствах;

− виокремити зональні групи машинобудівних підприємств через використання дворівневої моделі;

− розробити метод вибору ефективної форми запровадження інновацій із використанням багатокритеріальної оптимізаційної моделі;

− удосконалити систему стимулювання суб'єктів реалізації інтрапренерства на машинобудівних підприємствах;

− обґрунтувати потребу розвитку структур інтрапренерської діяльності на машинобудівних підприємствах.

Об'єктом дослідження є процес формування й розвитку інтрапренерської форми реалізації інноваційної діяльності на машинобудівних підприємствах.

Предмет дослідження – сукупність організаційно-економічних відносин, пов'язаних із запровадженням інтрапренерської форми реалізації інноваційної діяльності на машинобудівних підприємствах.

Методи дослідження. Теоретичну й методичну основу дисертації складають фундаментальні положення економічної науки у сфері інноваційної діяльності. У

процесі роботи використано такі методи: морфологічний – для узагальнення теоретичних основ формування механізму підтримки та розвитку інтрапренерства на підприємствах (підрозділ 1.1); аналізу й синтезу – з метою уточнення понять «інтрапренерство», «інтрапренер», «інтрапренерська одиниця», «підприємство інтрапренерського типу» «екзопренерство», «організаційний механізм інтрапренерства», «організаційна культура інтрапренерства» (підрозділи 1.1, 1.2, 1.3), вивчення стану й тенденцій розвитку машинобудівних підприємств (підрозділ 2.1); методи експертного оцінювання – при оцінюванні доцільності запровадження інтрапренерства, рівня організаційної культури, організаційно-ресурсної готовності (підрозділи 2.2, 2.3); економіко-математичне моделювання – з метою побудови багатокритеріальної оптимізаційної моделі вибору ефективної форми запровадження інновацій на машинобудівних підприємствах (підрозділи 3.1−3.3); графічний – для наочного представлення теоретичних і практичних положень дисертації (підрозділи 1.1−3.3).

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, публікації в періодичних виданнях, дані статистичної звітності, нормативно-правові акти, фінансова звітність машинобудівних підприємств, Інтернет-джерела, результати власних досліджень та спостережень автора.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних положень і розробленні науково-практичних рекомендацій щодо формування та розвитку інтрапренерства як форми реалізації інноваційної діяльності на машинобудівних підприємствах. Основні положення новизни:

уперше:

− розроблено метод вибору ефективної форми запровадження інновацій з використанням багатокритеріальної оптимізаційної моделі з урахуванням числових значень критеріїв часу й витрат, що ґрунтується на побудові ієрархій, реалізації та систематизації попарних порівнянь і розрахунку відносної значущості елементів кожного рівня ієрархії;

удосконалено:

− метод економічного оцінювання потенціалу й організаційно-ресурсної готовності до впровадження інтрапренерства на машинобудівних підприємствах,

який, на відміну від уже відомих, передбачає диверсифікацію обчислення часткових потенціалів, аналізування організаційної структури, рівня організаційної культури, наявності вільних ресурсів;

– комплексне оцінювання доцільності впровадження інтрапренерства на машинобудівному підприємстві, яке, на відміну від нинішнього, здійснюється через побудову дворівневої моделі на основі числових показників та експертних оцінок;

– концептуальні засади виокремлення машинобудівних підприємств у матрицю зональних груп через використання показників дворівневої моделі комплексного оцінювання доцільності впровадження інтрапренерства, що дозволяє сформулювати висновки та оцінити кінцевий результат розрахунків;

– систему стимулювання суб'єктів інтрапренерства на машинобудівних підприємствах через систематизацію основних вимог до її формування, яка, на противагу наявним, передбачає розроблення окремих варіантів комплексних стимулювальних заходів для зональних груп машинобудівних підприємств;

– процес організації інтрапренерства на машинобудівному підприємстві, який доповнено структурами інтрапренерської діяльності (центром підтримки інтрапренерства, банком інноваційних ідей (проектів), погоджувальною радою) та видами (базовими й похідними) інтрапренерських одиниць;

набули подальшого розвитку:

– категоріально-понятійний апарат у сфері формування й розвитку інтрапренерства, який розширено такими поняттями, як інтрапренерство, інтрапренер, підприємство інтрапренерського типу, інтрапренерська одиниця, екзопренерство що створює наукове підґрунтя для подальших наукових досліджень форм інноваційної діяльності;

– сутнісне наповнення процесу формування організаційної культури інтрапренерства, в основі якого, на противагу відомим, виокремлено концепти впливу менеджменту на організаційну культуру, охарактеризовано їх оптимальний стан для підвищення ефективності запровадження інтрапренерської форми реалізації інноваційної діяльності.

Практичне значення одержаних результатів. Запропоновано рекомендації щодо впровадження інтрапренерства як форми реалізації інноваційної діяльності машинобудівних підприємств Волинської області для обґрунтування стратегічних напрямів розвитку при формуванні Стратегії розвитку Волинської області на період до 2020 року та плану заходів її реалізації (довідка № 5331/53/2-17 від 01.09.2017 р.), зокрема: здійснено аналізування потенціалу та організаційно-ресурсної готовності машинобудівних підприємств Волинської області до впровадження інтрапренерської форми реалізації інновацій; запропоновано створення структур підтримки розвитку інтрапренерської форми реалізації інновацій на машинобудівних підприємствах Волинської області; розроблено систему морального та матеріального стимулювання суб'єктів інтрапренерства, яка передбачає диверсифікацію на поточні та кінцеві стимули; вирішення проблеми вибору ефективної форми впровадження інновацій запропоновано розв'язувати через використання багатокритеріальної оптимізаційної моделі.

Окремі результати наукового дослідження було впроваджено в діяльність ПрАТ «СКФ Україна» (довідка № 03/67 від 01.04.2017 р.) та ТДВ «Оснастка-Маркет» (довідка № 25 від 05.04.2017 р.), а саме метод вибору ефективної форми запровадження інновацій з використанням багатокритеріальної оптимізаційної моделі, а також систему морального та матеріального стимулювання.

Особистий внесок здобувача. Дисертація – результат самостійного наукового дослідження. З праць, опублікованих у співавторстві, у роботі використано лише ті ідеї та положення, які є наслідком власних розробок автора.

Апробація результатів дослідження. Основні положення дисертаційної роботи доповідались на одинадцяти міжнародних і всеукраїнських конференціях, зокрема «Перспективи розвитку економіки України: теорія, методологія, практика» (29−30 травня 2013 р., м. Луцьк), «Ефективне управління економікою: теорія і практика» (4−5 жовтня 2013 р., м. Черкаси), «Актуальні проблеми і перспективи розвитку економіки України» (12 листопада 2013 р., м. Луцьк), «Пріоритети розвитку економіки України та інших країн» (29−30 листопада 2013 р., м. Чернігів), «Економічні підсумки 2013 року: перспективи, ефективність» (13−14 грудня 2013 р.,

м. Одеса), «Актуальні проблеми і перспективи розвитку економіки України» (7 березня 2014 р., м. Ужгород), «Економічні та соціальні інновації як фактор розвитку» (29−30 травня 2014 р., м. Луцьк), «Перспективи розвитку економіки України: теорія, методологія, практика» (25−26 травня 2015 р., м. Луцьк), «Проблеми та розвиток економічних систем в умовах глобальної нестабільності» (9−10 жовтня 2015 р., м. Миколаїв), «Національні моделі економічних систем: формування, управління, трансформації» (15−16 жовтня 2015 р., м. Херсон), «Перспективи розвитку економіки України: теорія, методологія, практика» (25−26 травня 2016 р., м. Луцьк), «Проблеми та перспективи розвитку підприємництва» (25 листопада 2016 р., м. Харків), «Перспективи розвитку економіки України: теорія, методологія, практика» (24−25 травня 2017 р., м. Луцьк).

Публікації. За результатами дисертаційної роботи опубліковано 22 наукових праці, із них 20 – одноосібних, загальним обсягом 6,31 д. а., з яких автору належить 5,41 д. а., зокрема 9 статей – у наукових фахових виданнях України загальним обсягом 4,69 д. а., (з яких особисто автору належить 3,79 д. а.), з яких 4 – у виданнях, які індексуються у міжнародних наукометричних базах загальним обсягом 2,12 д. а. (з яких особисто автору належить 1,8 д. а.); 13 тез доповідей – за результатами науково-практичних конференцій загальним обсягом 1,62 д. а., (з яких особисто автору належить 1,62 д. а.).

Структура та обсяг дисертаційної роботи. Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг дисертації становить 162 сторінки друкованого тексту. Робота містить 25 таблиць, 33 рисунки та 23 додатки і список використаних джерел із 182 найменувань.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ІНТРАПРЕНЕРСТВА ЯК ФОРМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Категорійно-понятійний апарат формування та розвитку інтрапренерства як форми реалізації інноваційної діяльності

Історія розвитку виробництва є досить чіткою картиною еволюційних змін, які відбувались в усіх формах діяльності, направленої на створення товарів і послуг. З моменту заснування першої мануфактури (середина XVI ст.) і до початку періоду машинного виробництва (кінець XVIII) змінилася не лише технологія, обсяги виробництва, а й принципи організації та управління виробництвом. Простий поділ праці був заміненим складнішими формами взаємовідносин виробників. Розвиток науково-технічного прогресу в господарстві не лише зумовив появу нових потреб споживача ринку, а й надав можливість виробникові запровадити нові шляхи їх задоволення. Це спричинило значне розширення об’єктів виробничої діяльності, асортименту продуктів та послуг, удосконалення виробничого процесу і, як наслідок, покращення якості кінцевого продукту.

Що ж до історичного розвитку підприємництва, то теорія виділяє чотири основних етапи [1], перший із яких припадає на XVIII ст. й тісно пов’язаний із розвитком концепції ризику. Р. Кантільйон [2], Ф. Найт [3] уважали, що ризик − основна функціональна характеристика підприємництва й поняття *підприємець* визначають як особу, яка володіє здатністю до передбачення, має бажання приймати на себе ризик, сподівається на отримання доходу й готова до втрат. А. Сміт визначав підприємця як власника матеріальних благ, який іде на економічний ризик заради втілення певної ідеї й отримання прибутку. Він самостійно планує, організовує виробничий процес, використовує його результати. Однак, поряд із задоволенням власних потреб, підприємець сприяє і задоволенню потреб суспільства [4]. Д. Рікардо вважав підприємця капіталістом, який шукає

прибуткового застосування для своїх засобів та враховує переваги однієї діяльності перед іншою, а отже й може поступитися частиною свого прибутку заради вигод, якими одна діяльність відрізняється від іншої [5, с. 82].

Другий етап наукового пізнання підприємництва характеризується виокремленням його інноваційного складника. Основоположником цієї концепції є Йозеф Шумпетер [6], який уперше виокремив поняття *економічний ріст* (збільшення виробництва та споживання одних і тих самих товарів та послуг) й *економічний розвиток*, що забезпечують інновації. Осіб, які розробляють та втілюють інновації, автор теорії назвав підприємцями. Приймаючи інноваційні рішення, вони створюють нові комбінації факторів виробництва, а отже нові продукти й послуги. Підприємець − лідер, який активно діє, використовуючи інформацію та знання. Причому знання не обов'язково мають ґрунтуватися на нових відкриттях і винаходах. Новим буде комбінація тих чи тих факторів, яку раніше не використовували. Саме тому Шумпетер вважав, що здатність до підприємництва − самостійний виробничий ресурс і, поруч із землею, працею та капіталом, є повноцінним фактором виробництва.

Третій етап характеризується виокремленням цілісної теорії підприємництва й тісно пов'язаний із роботами Людвіга фон Мізеса та Фрідріха Хайека [1]. Особливу увагу в розвитку підприємництва вчені приділяли таким особистим якостям підприємця, як здатність реагувати на зміну економічної та суспільної ситуації, самостійності прийняття управлінських рішень. Так, Л. Мізес уважав, що основною функцією підприємництва є визначення сфер застосування факторів виробництва. «Підприємець – це завжди спекулянт. Це людина, яка має справу з невизначеними обставинами майбутнього. Успіх підприємця чи невдача залежить від точності передбачення невизначених подій. Якщо він не зможе зрозуміти, чого слід очікувати, то він приречений. Єдиним джерелом, з якого виникає підприємницький дохід, є його здатність краще, ніж інші, прогнозувати майбутній попит споживачів [7, с. 274].

Визначальною рисою четвертого етапу є акцентування на управлінській функції підприємництва.

Американські вчені К. Макконелл і С. Брю, автори підручника «Економікс» [17], суть підприємницької діяльності вбачають у вдалому поєднанні умов у єдиний процес виробництва товарів чи надання послуг для отримання прибутку. Підприємець бере на себе відповідальність за результати виробництва вкладеними ресурсами, діловою репутацією та майбутнім прибутком, виступає новатором, який запроваджує нові продукти, технології та форми організації виробництва. У табл. 1.1 наведено розвиток і періодичні зміни тотожних понять *антрепренер, підприємець*.

З табл. 1.1 випливає, що з розвитком економіки зміст поняття *підприємець* значно розширили та деталізували. Суть існування атрепренерів від простого виконання однотипних робіт еволюціонувала до самостійної діяльності. Аналіз розвитку зарубіжної економічної думки показує, що першочергово увагу вчені зосереджували на вивченні ризику. Подальший розвиток досліджень ставить акцент на інноваційності підприємництва, розвитку особистих якостей підприємця, його здатності до планування, аналізу, контролю, управління. Отже, в історичному аспекті пошук основної суті підприємництва відбувався через додавання нових рис, ознак і функцій, а не методом відсікання зайвого. Сучасні вчені-економісти у своїх роботах наголошують на генерації ідей, виявленні рис підприємця та стимулюванні творчості в працівників підприємств.

На сучасному етапі розвитку економічної думки, зокрема у теоретичних дослідженнях П. Друкера [12], Г. Гінса [18], Г. Піншо [15; 16], велику увагу приділено підприємництву не лише як самостійній діяльності, а й внутрішньому підприємництву, тобто інтрапренерству. Інтрапренерство − нова сфера дослідження економічної науки – перші роботи з вивчення цієї проблематики з’явилися наприкінці 1970-х – на початку 1980-х рр.

Отже, незважаючи на те, що визначення Й. Шумпетером поняття *підприємець* як новатор, здатний реформувати процес виробництва, упровадити нові технології, методи та товари, завоювати нові ринки збуту, і навіть започаткувати новий вид діяльності, поширилося лише в середині XX ст. [6]. З викладеного вище випливає, що пошук нових ідей і форм їх реалізації − одне з найскладніших завдань підприємництва [19−21].

Таблиця 1.1

Розвиток понять *антрепренер, підприємець*

Період	Автор	Визначення	Сильні сторони	Слабкі сторони
Середні віки		Антрепренер − особа, яка відповідає за виконання великих за обсягом будівельних і виробничих проектів.	Уперше виокремлено підприємництво як вид діяльності.	Відсутні ознаки самостійності, обмежений перелік видів діяльності.
XVII ст. 1725 р.	Річард Кантільйон	Антрепренер – особа, яка заробляє на життя в умовах підвищеного ризику.	Акцентування на ризиковості	Не згадано прибутковість як альтернативу й обґрунтування ризику.
1776 р.	Адам Сміт	Антрепренер – особа, яка втілює ризиковані комерційні ідеї.	Окрім ризику, звернув увагу на можливість отримання прибутку.	Не визначено ступінь ризику та можливості його мінімізації.
1797 р.	Бодо	Антрепренер – особа, яка несе відповідальність за свою підприємницьку діяльність, планує, організовує, контролює і володіє підприємством.	Передбачено можливість створення складних підприємницьких структур.	Утілює ініціативу та несе відповідальність за результат лише підприємець.
XIX ст. 1803 р.	Жан Батіст Сей	Антрепренер – той, хто переймається лише отриманням прибутку. Саме із цією метою він переміщує ресурси зі сфери низьких продуктивності й доходів у сферу високих продуктивності та доходів.	Наголошено на раціональному підході до використання ресурсів.	Виключено соціальний складник підприємницької діяльності.
1876 р.	Френсіс Уокер	Антрепренер – особа, яка організовує працю інших людей та отримує прибуток завдяки своїм здібностям.	Розширено сутнісне наповнення терміна.	Визначення сформульовані з позиції теми конкретних досліджень авторів.
XX ст. 1921 р.	Френк Найт	Підприємець – управлінець, який несе відповідальність за всі доходи та витрати, і цим самим залежить від невизначеності.		
1934 р.	Йозеф Шумпетер	Антрепренер – особа, яка розробляє та втілює нові технології.		
1964 р.	Пітер Друкер	Підприємець – людина, яка використовує будь-яку можливість із максимальною для себе вигодою.		
1983 р.	Гіффорд Піншо	Антрепренер – підприємець, який створює новий бізнес. Інтрапренер – антрепренер, який реалізовує власну ідею в межах підприємства.	Наголошено на інноваційному складникові підприємницької діяльності. Сформульовано визначення терміна *інтрапренерство*.	Виявлення та мінімізація недоліків − одне з основних завдань подальшого дослідження.

Примітка: складено автором на основі джерел: [2; 4; 6; 8−16].

У середині 80-х рр. у США з'явилося чимало робіт, у яких виділено нові погляди на теорію та практику підприємництва. Серед нових підходів, з'явилось інтрапренерство. У табл. 1.2 наведено інформацію щодо формування та розвитку концепції інтрапренерства в наукових розвідках.

Таблиця 1.2

Формування концепції інтрапренерства в наукових розвідках

Рік	Автор	Внесок у формування концепції інтрапренерства
1976	Норман Макре	Передбачив тенденції розвитку бізнесу у напрямку «роздрібнення» великих фірм на кілька центрів формування прибутку.
1978	Гіффорд та Елізабет Піншо	Розвиток децентралізованих корпорацій передбачає запровадження внутрішнього підприємництва.
1985	Гіффорд Піншо	Введення терміну «інтрапренерство» та «інтрапренер». Проте інтрапренерство не є феноменом – це процес, який розвивався і продовжує свій розвиток в корпоративній системі.
1985	Норман Макре	Виникає необхідність створювати конкурентне середовище серед працівників компанії. Підприємство може стати «федерацією інтрапренерів».
1985	Джон Нейсбіт	Інтрапренерство дає можливість пошуку нових товарів та ринків збуту.
1985	Елвін Тоффлер	Динамічний розвиток підприємства вимагає більш гнучкої форми взаємодії центрів прибутку.
1985	Р. Нільсен, М. Пітерс, Р. Хизрич	Ефективною, гнучкою, формою у запровадженні інновацій є інтрапренерство. Інтрапренерство – це внутрішнє інноваційне підприємництво у межах великих організацій, яке проявляється через заохочення нового покоління винахідників-новаторів – високоефективних внутрішньофірмових підприємців, які знаходять можливості для розвитку ініціативи, розробки нової продукції, технології освоєння нових сфер діяльності з використанням внутрішніх ресурсів.
1990	Росабет Мосс Кантер	Ключовим фактором виживання компанії у конкурентному середовищі є потреба у розвитку інтрапренерства.

Примітка: складено автором на основі джерел: [13−15; 22−26].

Фундаментальною науковою розвідкою, у якій обґрунтовано теоретичні аспекти внутрішнього підприємництва, є монографія Гіффорда Піншо «Інтрапренерство: чому ми не повинні звільнятись з підприємства для того, щоб

стати підприємцем» [13], у якій автор уперше ввів неологізми *інтрапренерство*, *інтрапренер* утворенням від двох слів *антрепренерство* (підприємництво) й латинського префікса *інтра* (внутрішній). Інакше кажучи, «інтрапренерство» можна трактувати як внутрішнє підприємництво. Завдання інтрапренерства, на думку Г. Піншо, полягало в тому, щоб уникнути втрати досвідчених, ініціативних працівників – потенційних інтрапренерів.

Інтрапренери – це, по суті, внутрішні підприємці, зайняті пошуком і втіленням нової ідеї, проявляють ініціативу в розробленні нової продукції, обладнання, технології чи послуг у межах підприємства з використанням її внутрішніх ресурсів. Значно масштабніше поняття *інтрапренерська одиниця* – тимчасово або постійно діючий структурний підрозділ підприємства, створений для реалізації конкретного інноваційного проекту. Інтрапренерську одиницю ми розуміємо й одного співробітника, автора ідеї, і цілий підрозділ, до складу якого входить певна кількість працівників, які працюють під керівництвом інтрапренера. Поява інтрапренерства тісно пов’язана з тим, що підприємства переходять на внутрішньо-підприємницьку форму організації виробництва. Оскільки підприємництво передбачає свободу творчості, то підрозділи великих виробничих структур отримують право на свободу дій, що передбачає наявність і використання інтракапіталу, тобто капіталу, потрібного для реалізації ідеї інтрапренерства.

Утілення концепції інтрапренерства у США допомогло стабілізувати господарський механізм, дало змогу підприємствам із кращою організацією виробничого процесу посилити свою позицію в умовах ринкової конкуренції. Г. Піншо [14], Р. Рамлет [23], Р. Хизрич, М. Пітерс [22] уважали ідею інтрапренерства серйозним відкриттям, рушійною силою кардинальних змін у світовому бізнес-середовищі. На думку вчених, уселити підприємницький дух у консервативний адміністративний устрій традиційних підприємств – основне завдання інтрапренерства.

Інтрапренерство беззаперечно є елементом інноваційної діяльності С. Гречана [27, с. 25] інтрапренерство трактує як відносини, які виникають на підставі

створення на «старих» великих підприємствах малих підприємницьких структур задля подолання консерватизму великих компаній івирішення інноваційних довгострокових завдань. Його можна розглядати як діяльність із виробництва й реалізації товарів (надання послуг) на основі інтеграції підприємницьких можливостей людей та підприємства. Тому, у контексті цього дослідження, усі підприємства класифікуємо на дві групи: традиційні підприємства й підприємства інтрапренерського типу. Традиційні підприємства, якими управляють на основі загальноприйнятих норм, із дотриманням чіткої ієрархії, централізованим прийняттям рішень, здійснюють інноваційну діяльність, переважно купуючи та впроваджуючи розроблені інновації. Інша група − підприємства інтрапренерського типу, тобто ті, що для впровадження інновацій використовують інтрапренерську форму їх реалізації.

Розвиток інтрапренерства був зумовлений низкою причин. Розглянемо їх докладніше. Успішний розвиток та ріст чисельності працівників й обсягів виробництва можуть призвести до Синдрому Великого Бізнесу, якому характерні такі ознаки:

− високий рівень централізації прийняття рішень і, як наслідок, нечутливість периферійних ланок підприємства;

− наявність численного апарату управління;

− всеохопна й деталізована система спеціальних процедур та форм для прийняття й реалізації щоденних рішень, однотипних завдань, високий рівень бюрократизму;

− залучення більшого числа управлінського апарату, витрачання робочого часу на наради для розроблення та систематизації означених вище процедур і рішень;

− часте делегування прийняття рішень і відповідальності з одного структурного підрозділу на інший, поширення «спихотехніки» виконання завдань [28].

На таких підприємствах здійснюються лише окремі, несистематизовані спроби прибрати організаційні перешкоди, які виникають на шляху до технічного

прогресу. У зв’язку з викладеним вище, виникає об’єктивна потреба пошуку шляхів структурної перебудови організації, упровадження інновацій не лише в технологію виробництва, а й у процес прийняття та виконання управлінських рішень.

У соціальній сфері зростає інтерес до того, щоб займатися своєю справою на власних умовах. Працівники в межах підприємства прагнуть самостійної діяльності, реалізації власної творчої ідеї на своєму підприємстві в рамках його організаційної структури. У разі, коли такої свободи їм не надають, розвивається незадоволеність організацією, що призводить до зниження ефективності праці та звільненню з підприємства здібних, високопрофесійних, перспективних працівників, які започатковують власний бізнес [22, с. 47−49]. Поруч зі зростанням впливу соціальних факторів важливою причиною розвитку внутрішнього підприємництва є конкуренція. По-перше впровадження нових видів продукції або технологій може забезпечити охоплення нових сегментів ринку й надати конкурентні переваги. По-друге, не варто забувати про конкуренцію зі сторони малих підприємств, які можуть швидше впровадити інновацію у виробництво й вийти з продуктом на ринок.

Важливим фактором є тенденція до прискорення науково-технічного прогресу і, як наслідок, потреба фірми в інноваціях, прагнення завоювати ринок новим продуктом. Для того, щоб отримати конкурентні переваги на ринку за рахунок інновацій, потрібно забезпечити їх швидке впровадження без повної перебудови виробничих процесів на початковому етапі. Перед тим, як реорганізовувати виробничі потужності під новий продукт, власникам підприємства потрібно переконатись у ефективності інновацій, тому варіант із утіленням ідеї на базі інтрапренерського підрозділу ми розглядатимемо все частіше. Причому в цьому разі впровадження інновації поширюється не лише на технологію, а й на організаційні методи її реалізації. Окрім того, нерідко в розпорядженні підприємства перебувають вільні ресурси, які можуть бути використані для реалізації інноваційної ідей.

Узагальнюючи викладене вище робимо такий висновок: усі основні причини виникнення інтрапренерства на підприємстві можна систематизувати у дві основні групи, представлені на рис. 1.1.

Рис. 1.1. Основні передумови виникнення інтрапренерства

Примітка: сформовано автором на основі джерел: [13; 15; 18; 28].

Підприємництво й інтрапренерство ґрунтуються на одній спільній ідеї – підприємливості, основна суть якої полягає в тому, що в одній особі підприємця поєднуються схильність до організації виробничої діяльності та ініціативність. Важливе саме поєднання інтелектуальних даних, знань, кваліфікації та рішучості, здатності прийняти на себе ризик [18] У витоків кожного великого бізнесу лежить ідея, початком інтрапренерського процесу також є виникнення нової думки.

Отже, інтрапренерство − це виробнича інноваційна діяльність працівників у межах організаційної структури підприємства, направлена на швидку реалізацію поставленої мети. У процесі розвитку внутрішнього підприємництва сформувалася певна сукупність визначальних якостей інтрапренера. Для того, щоб краще орієнтуватись у середовищі, інтрапренер повинен бути творчою особистістю. Однак основою успішного інтрапренерського проекту є здатність творчо мислити, ґрунтовні знання внутрішніх і зовнішність факторів, професійний підхід до розроблення та втілення інновацій. У великих організаціях, які функціонують стабільно й успішно, розвивається консерватизм, ігноруються ініціативи, стримуються новаторські ідеї, особливо ті, що не пов’язані з основною діяльністю й на момент виникнення видаються керівництву несуттєвими. Реалізація можливостей інтрапренерства дало змогу розв’язувати ці проблеми, забезпечує конкурентоспроможність і надає можливість розвитку та реалізації нових перспективних напрямів діяльності.

Окрім того, розвиток інтрапренерства в межах підприємства надає фінансові, стратегічні й технологічні переваги. Фінансовий аспект проявляється в збільшенні прибутку та використанні раніше не задіяних ресурсів та потужностей підприємства. Суть стратегічних переваг полягає в розширенні клієнтської бази й освоєнні нових ринків збуту. Розроблення й впровадження інновацій забезпечують розвиток технології.

Для успішного здійснення проекту інтрапренерства підприємство повинне забезпечити низку обов’язкових умов (рис. 1.2). Однією з найважливіших умов втілення задуму є чітке визначення цілі діяльності незалежного структурного підрозділу, що дасть змогу налаштуватися на конкурентну боротьбу з іншими підприємствами за визначені сегменти ринку й запобігти внутрішній конкуренції між підрозділами підприємства. Окрім того, мета діяльності інтрапренерського підрозділу не повинна дисонувати зі стратегією підприємства: з одного боку, це самостійна група, з іншого – важливий елемент цілісної команди.

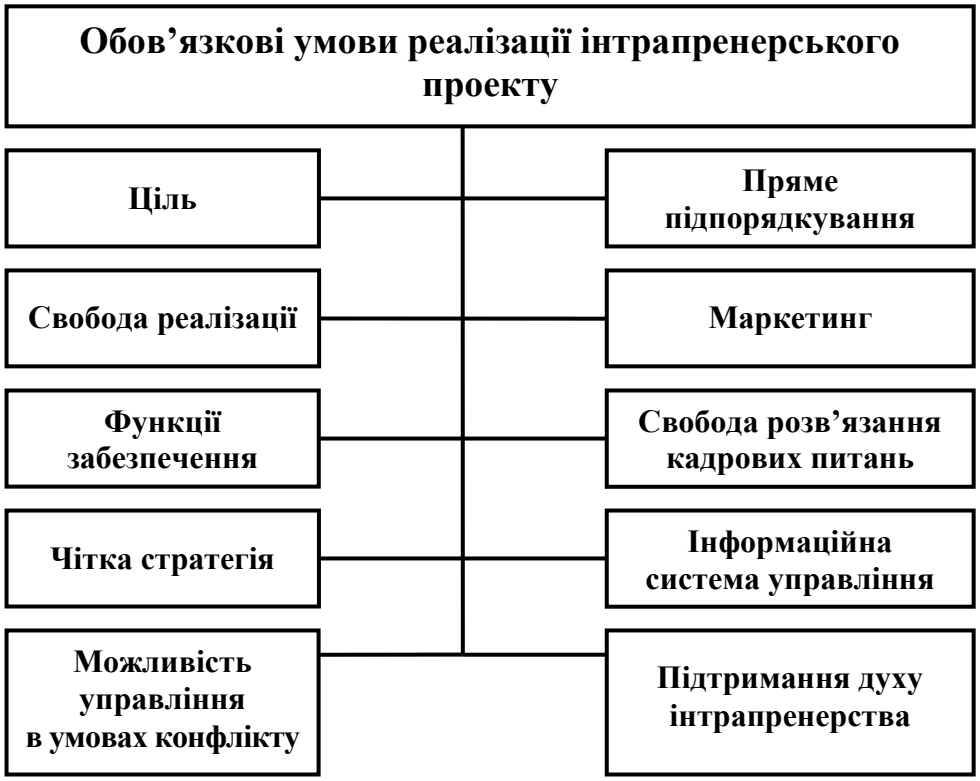


Рис. 1.2. Обов'язкові умови реалізації інтрапренерського проекту

Примітка: сформовано автором на основі джерел: [13; 14; 16; 18].

Іншою обов'язковою умовою є відсутність проміжних управлінських ланок між самостійним підрозділом і керівництвом підприємства. Швидкі темпи внутрішньої комунікації, безпосередні контакти з вищою ланкою керівництва забезпечує безпосередній зв'язок і прискорює прийняття рішень [29; 30].

Суттєвою умовою здійснення інтрапренерства є контрактна свобода [31; 32], яка полягає в наданні можливості господарській одиниці самій укладати договори зі споживачами й постачальниками, що забезпечує дотримання вимог та задоволення потреб інтрапренерського підрозділу з урахуванням специфіки діяльності. Окрім того, контрактна свобода потрібна для налагодження безпосередніх контактів зі сервісними службами підприємства, не залучаючи вище керівництво та проміжні управлінські ланки.

Важливою функцією успішної інтрапренерської діяльності є маркетинг і збут, а саме самостійна їх реалізація. Не менш важливі й інші функції забезпечення – контроль якості, логістика, управління персоналом, фінансами, розв'язання

господарських проблем. Усі означені вище умови, у т. ч. маркетинг і збут, виконуватимуться незалежно від профільних відділів доти, поки це фізично можливо. Деякі функції, наприклад оплати праці та преміювання співробітників, не можуть здійснюватися без припису вищої ланки, проте їх реалізація обов'язково здійснюватиметься децентралізовано. Суттєвим аспектом створення сприятливих умов для ефективного функціонування самостійного господарського підрозділу є надання йому повноважень брати участь у призначенні менеджерів і здійсненні контролю за їхньою діяльністю.

Також на підприємстві повинна бути розроблена не лише система методів оперативного планування, а й забезпечуватися чітке дотримання стратегії при управлінні підрозділом. Окрім того, необхідним складником успішної діяльності і підприємства загалом, й усіх його підрозділів, у т. ч. інтрапренерських, є наявність ефективної системи управлінського обліку, оперативне відображення доходів та витрат, що дасть змогу створити умови для здійснення контролю зі сторони керівництва. Система управління має бути сформована так, щоб забезпечити ефективне функціонування навіть у конфліктних ситуаціях між підрозділами, а також між підрозділами та керівною ланкою [33]. Для ефективного функціонування інтрапренерського підрозділу й забезпечення всіх означених вище умов важливий перехід до нового стилю управління, стимулювання підприємництва, підтримання серед працівників духу інтрапренерства [34].

На нашу думку, під час упровадження внутрішнього підприємництва основний акцент у контактах між керівництвом і підрозділами повинен ставитися саме на стратегічних питаннях, а це потребує достатньо розвиненої організаційної культури.

Окрім того, усі означені вище правила здійснення інтрапренерства мають виконуватись якісно: низький рівень розвитку окремих систем і процесів, неефективна облікова та кадрова політика можуть призвести до негативних наслідків. Для того, щоб забезпечити позитивний результат інтрапренерства, потрібно привести у відповідність усі фактори цього процесу, сміливо передати повноваження, забезпечити перехід до децентралізації. У цьому разі не допускається прийняття

«половинних» рішень чи «напівготовності». Невиконання однієї умови гальмує увесь процес і призводить до негативного результату [35].

Для ефективності впровадження інтрапренерського проекту важливо забезпечити не лише дотримання означених вище умов його реалізації, а й врахувати, на якій стадії розвитку перебуває підприємство. Розглянемо табл. 1.3. З цієї таблиці випливає, що ефективність реалізації інтрапренерської ідеї залежить від того, на якому етапі розвитку виробництва генерується, розробляється та втілюється в життя інновація [34]. Важливе підтримання на підприємстві сприятливого інноваційного клімату. Задля продовження тривалості таких фаз життєвого циклу, як ріст (молодість) і зрілість, у суб'єктів господарювання немає іншого способу, крім постійного оновлення.

Таблиця 1.3

Особливості сприйняття нових ідей і впровадження інтрапренерства на різних стадіях життєвого циклу підприємства

Фаза життєвого циклу	Сприйняття нових ідей керівництвом і наслідки впровадження інтрапренерської ідеї
Створення	Сприйняття − безумовно позитивне. Нові ідеї генеруються, аналізуються, визначаються перспективні та приймаються в розроблення з урахуванням потенціалу підприємства.
Ріст	Сприйняття – умовно позитивне. Можливе ігнорування нової ідеї у зв'язку з нарощенням потенціалу по основному виду виробництва. Ідея може бути перспективною за умови, якщо реалізація інтрапренерського проекту не потребуватиме великих матеріальних та інших ресурсів.
Зрілість	Сприйняття – безумовно позитивне. На цій стадії розвитку підприємство працює стабільно, проте актуалізується проблема завоювання нових сегментів ринку, підвищення конкурентоспроможності фірми, виникає бажання здійснювати виробничий процес із урахуванням науково-технічного прогресу, впроваджувати інтенсивні та ресурсоощадні технології.
Занепад	Сприйняття – умовно позитивне і залежить від глибини кризових явищ. У цьому разі можливість успішного інтрапренерства залежить від цілей власників підприємства – продовжувати діяльність і забезпечити оновлення чи диверсифікувати бізнес.

Примітка: сформовано автором на основі опрацьованих джерел.

Під час дослідження залежності ефективності впровадження інтрапренерської ідеї від стадії розвитку підприємства потрібно врахувати наявність концептуальних

відмінностей у підходах різних авторів саме на періодизацію життєдіяльності фірми. На думку С. Корягіної [36], є дві фази зрілості – «стійка» й «паразитична». «Стійкій» зрілості характерні деякі ознаки фази росту – чутливість підприємства до зміни внутрішнього й зовнішнього середовища, проте стабільно високий рівень виробничого потенціалу. Натомість стадії «паразитичної» зрілості притаманні нечутливість до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, тривале й неадекватне реагування, які призводять до початку стадії занепаду.

На нашу думку, впровадження інтрапренерського проекту буде більш ефективним саме на стадії «стійкої» зрілості, тому що в таких умовах керівництво гостріше зреагує на виникнення нової ідеї.

Також думки вчених-економістів неоднозначні щодо відмінностей понять життєвого циклу й загальної тривалості життя підприємства. Частина дослідників уважає, що тривалість життя й життєвий цикл − тотожні категорії, інші вчені вважають, що життя підприємства може складатись із кількох життєвих циклів. Тобто якщо на завершальному етапі стадії зрілості підприємство зможе успішно реорганізувати виробничий процес, налагодити виробництво нових товарів з урахуванням потреб ринку, стадії занепаду можна уникнути взагалі, і на зміну зрілості підприємство вступить у стадію нового росту.

На нашу думку, початок «другого народження» підприємства не можливий без урахування досягнень науково-технічного прогресу, і тому інтрапренерство, як ефективний спосіб реорганізації структури та швидкого впровадження інновацій, викликатиме підвищену зацікавленість із боку представників бізнесу.

Отже, результати використання інтрапренрської форми інноваційної діяльності можна об’єднати в декілька узагальнених категорій. Інтрапренерство можна трактувати як сукупність таких ознак:

− створення нових напрямів діяльності всередині фірми, що приводить до оновлення переліку продуктів і послуг, розвитку діяльності на нових ринках. Зазвичай, нові напрями реалізують нові структурні одиниці з широким лімітом

повноважень і тісною співпрацею з керівниками та структурними підрозділами підприємства;

− інноваційність (це ознака визначає інновації в технологіях, продуктах чи послугах);

− самооновлення – це систематичне коригування цілей підприємства, стратегій, основних ідей. Упровадження інтрапренерства веде до зміни концепції ведення бізнесу, реорганізації, реструктуризації підприємства;

− діяльність на випередження передбачає зайняття лідирувальних позицій на ринку, яке досягається розробленням і впровадженням інновацій раніше, ніж у конкурентів;

− нові організаційні цінності (чіткі комунікації, низький рівень бюрократії, прийняття ризику, організаційна культура;

− людські якості інтрапренерів: універсальність, ефективна взаємодія з колегами й керівництвом, творчість, стимулювання).

Однією з основних функцій внутрішнього підприємництва є реалізація в діяльності великого бізнесу позитивних переваг, притаманних малому бізнесу, – гнучкість, інноваційність, мобільність.

Новим поняттям є *екзопренерство*, яке значною мірою розширює можливості реалізації внутрішнього підприємництва [37]. Суть екзопренерства полягає в залученні до участі в процесі розроблення інновацій, учасників і ресурсів зі сторони. Це пришвидшує реалізацію проекту, забезпечує вищий шанс на успіх, прискорює час виходу на ринок. Можна стверджувати, що екзопренерство покликане допомогти підприємству-новаторові в реалізації поставленої мети в разі нестачі будь-якого виду ресурсів та в разі одночасної ідентифікації потреби в інноваціях і відсутності обґрунтованої ідеї. Адже порівняно з інтрапренерством екзопренерство створює різноманітність вибору, а отже підвищує можливість обрати правильний напрям розвитку.

Зовнішні інновації можуть бути придбані кількома шляхами:

− залучення фондів венчурного капіталу й малих венчурних фірм. Це підприємства, які здійснюють діяльність у новітніх видах діяльності, швидко прогресують і в процесі розвитку яких відбувається інтенсивна зміна поколінь продуктів і технологій, пов'язаних із базисними інноваціями. Венчурні підприємства спеціалізуються у сферах наукових досліджень, розробок, упровадження інновацій, організація яких пов'язана з підвищеним ризиком [38−40];

− залучення стратегічного альянсу. Це угоди про співробітництво без злиття капіталів між фірмами для проведення спільних досліджень, обміну технологіями, спільного використання виробничих потужностей, просування на ринок продукції один одного, об'єднанні зусиль у виробництві компонентів або складанні. Стратегічні альянси можуть допомогти фірмам у видах діяльності з глобальною конкуренцією зміцнити свої позиції, не втрачаючи незалежності [41; 42];

− залучення субпідрядника, тобто укладання угоди на виконання певного виду робіт чи надання послуг сторонньою фірмою-власником технології;

− франчайзинг, тобто передача на договірній основі комплексу прав на використання знаку для товарів і послуг, технологічного процесу, спеціалізованого обладнання, ноу-хау, комерційної інформації й інших передбачених виняткових прав [43; 44].

Ми схильні трактувати екзопренерство як похідну форму внутрішнього підприємництва. Спільною рисою інтрапренерства й екзопренерства є безумовно інноваційний складник. Однак є низка суттєвих відмінностей між внутрішнім підприємництвом і реалізацією нової ідеї за участі екзопренерства, які потрібно розглянути докладніше.

1. *Походження.* Передумовою виникнення інтрапренерства є поява співробітників, готових до творчості, створення та втілення власних ідей з урахуванням фактору ризику. Основна причина походження екзопренерства − поява компаній-власників ідей і технологій, співпраця з якими дає змогу ефективніше використовувати ресурси та прискорює досягнення мети.

2. *Діяльність.* Інтрапренерство на підприємстві здійснюють через створення нової одиниці, структурного підрозділу за рахунок кадрових ресурсів фірми. Екзопренерство реалізується на основі партнерських стосунків зі сторонніми організаціями-власниками ідей і технологій. Характер співпраці визначається вибором механізму реалізації.

3. *Інвестиції та фінансування.* Інтрапренерський проект фінансується підприємством від початку реалізації ідеї до виходу продукту на ринок і досягнення рівня беззбитковості. Фінансування програми екзопренерства залежить від обраного механізму співпраці (часткове залучення інвестицій, повне фінансування проекту за рахунок інвестицій).

4. *Участь.* Реалізацію інтрапренерського проекту від початкової стадії виникнення ідеї до виходу на ринок із кінцевим продуктом здійснюють за участі лише співробітників підприємства й ресурсів, що є у його власності. Екзопренерство передбачає співпрацю із зовнішніми партнерами, причому участь сторонніх організацій може бути і мінімальною, і досить значною.

5. *Контроль успішності програми* інтрапренерства залежить від організації. Здійснення контролю проекту не важке, тому що проект реалізується в структурі підприємства. Хід реалізації екзопренерського проекту складніше контролювати через те, що в процесі можуть брати участь щонайменше два підприємства-партнери з різним рівнем організації та методами управління.

6. *Організаційна культура*. У зв’язку з тим, що інтрапренрський проект реалізується на підприємстві без зовнішнього втручання, установити правила, порядок організації та внести зміни в ході роботи неважко. За умови залучення партнерів виникають розбіжності в поглядах на хід роботи, досягнення згоди може бути проблемним і тривалим процесом.

7. *Місія, стратегія.* Реалізація проекту інтрапренерства є частиною стратегічних цілей підприємства. За умови здійснення екзопренерства партнери змушені частково або повністю змінювати стратегії для досягнення спільної мети.

8. *Ризик.* Усі ризики й відповідальність за результати здійснення проекту внутрішнього підприємництва приймають на себе керівники підприємства. Екзопренерство передбачає диверсифікацію ризиків між учасниками проекту. При співпраці двох і більше партнерів, за умови негативного результату, зростає ризик утрати ділової репутації.

9. *Зменшення вартості й економічна ефективність* при інтрапренерстві досягається за рахунок ефективності внутрішнього управління, раціонального використання власних ресурсів, відсутності витрат на послуги сторонніх організацій. Зниження витрат на впровадження продукту екзопренерства відбувається за рахунок використання порівняльних переваг підприємств, що беруть участь у процесі, тобто в партнерів є можливість обирати ефективніший спосіб виконання будь-якої функції в рамках проекту [37; 45].

Отже, інтрапренерство та похідне від нього екзопренерство є перспективним об’єктом дослідження, та, за умови ефективної реалізації, позитивним явищем у економіці. Його використання є дієвим у впровадженні нових технологій у консервативні виробничі процеси. Причому інновації охоплюють не лише технологічну сферу – даний метод реалізації проектів передбачає зміни в організаційній структурі підприємства, раціональне використання трудових, інтелектуальних та виробничих ресурсів [45]. Однак у нинішній концепції інтрапренерства присутні недоліки, основним є обмеженість сфери застосування – лише в деяких секторах виробничої сфери, щодо діяльності яких наявна достатня кількість науково обґрунтованих інновацій. Отож перспектива наукових досліджень передбачається за двома основними напрямами:

− розробленні ефективних шляхів, чіткої послідовності впровадження та розширення спектру дії, адаптації програм інтрапренерства на ширший перелік видів діяльності;

− удосконалення процесу формування й розвитку інтрапренерства для впровадження незалежно від розміру, організаційної структури, чисельності працівників підприємства.

1.2. Послідовність реалізації інтрапренерства на машинобудівних підприємствах

У контексті розвитку інноваційної діяльності особливо актуальним вважаємо саме структурно-логічну побудову послідовності реалізації інтрапренерської форми й інноваційної діяльності. У роботах зарубіжних учених варто відзначити дослідження Р. Аккофа [46], який систематизував загальні тенденції організації, І. Мазур, В. Шапіро [47] та їх пропозиції щодо реструктуризації підприємств. Т. Коно [48] обґрунтував групування й визначення об'єднувального напряму підпорядкування процесів. Доречно згадати наукові праці Х. Віссеми [35; 49; 50], оскільки перетворення традиційного підприємства на підприємство інтрапренерського типу передбачає децентралізацію та розширення ліміту повноважень. Уперше послідовність упровадження інтрапренерства запропонував Г. Піншо [13], який у періодизації виробничого циклу підприємства в цілому, виділив чотири основних етапи інтрапренерського процесу:

− соло-фаза, для якої характерні виникнення ідеї, налагодження контактів, пошук однодумців;

− мережева фаза (характеризується розробленням стратегії та проведенням експертних оцінок);

− фаза здійснення задуму, на якій здійснюється детальне планування, виготовлення пробних зразків і випробовування нової продукції;

− фаза роботи в команді (реалізація проекту, досягнення кінцевого результату, вихід на ринок).

Тому вважаємо за потрібне деталізувати процес упровадження інтрапренерської форми реалізації інновацій, виділити основні групи суб'єктів, охарактеризувати принципи діяльності, описати складові системи підтримки й основні напрями розвитку інтрапренерства на підприємствах [51−53].

Оскільки досліджуються формування й розвиток інтрапренерства, на нашу думку, передовсім потрібно охарактеризувати суб'єктів інтрапренерства: керівників підприємства, керівників і працівників структурних підрозділів, інтрапренера (керівника інтрапренерської одиниці), працівників інтрапренерської одиниці.

Керівників підприємства розглядаємо за двома якостями: власники бізнесу, тобто особи, які володіють ресурсами й повністю або частково беруть участь у виробничому процесі, визначають напрям розвитку, координують, контролюють і розпоряджаються результатами діяльності, та керівники, тобто наймані особи, наділені визначеним лімітом повноважень і, у межах наданого їм права, беруть участь у діяльності підприємства.

Для розвитку інтрапренерського процесу на підприємстві, тобто перетворення традиційного підприємства на підприємство інтрапренерського типу, немає суттєвої різниці, якою саме категорією керівників буде представлена ця група суб'єктів – власником чи особою, наділеною повноваженнями. Визначальна роль керівника, який приймає рішення про зміни в діяльності підприємства [54−56].

Наступна група суб'єктів представлена керівниками середньої ланки та працівниками підприємства. Для розвитку інтрапренерства потрібна наявність серед них великої кількості активних і досвідчених спеціалістів, які, за умови створення сприятливого середовища, здатні генерувати інноваційні ідеї.

Основною причиною виділення цієї групи суб'єктів, з одного боку, є можливість залучення працівників підприємства до виконання окремих робіт у межах реалізації проекту інтрапренерства, з іншого − керівники та працівники структурних підрозділів підприємства − потенційниі інтрапренери, тому доцільно залучати їх до реалізації інтрапренерського проекту задля майбутньої співпраці.

Інтрапренери, як група суб'єктів, виокремлюються із працівників підприємства й, разом із керівниками, беруть на себе відповідальність і розділяють ризики. У процесі реалізації інтрапренерства виділяємо четверту групу суб'єктів – працівники інтрапренерської одиниці. Запропонований інтрапренером і затверджений керівниками інноваційний проект, залежно від обсягу робіт, може бути реалізованим і самим інтрапренером, автором ідеї, і потребувати залучення до реалізації інших працівників підприємства. Основною причиною такого відокремлення є неоднорідний ступінь ризику – автор проекту несе відповідальність значно більшу за обсягами, ніж його підлеглі, а отже й вигода від запровадження має бути відповідно диверсифікована. Тому об'єднувати дві групи суб'єктів в одну недоцільно.

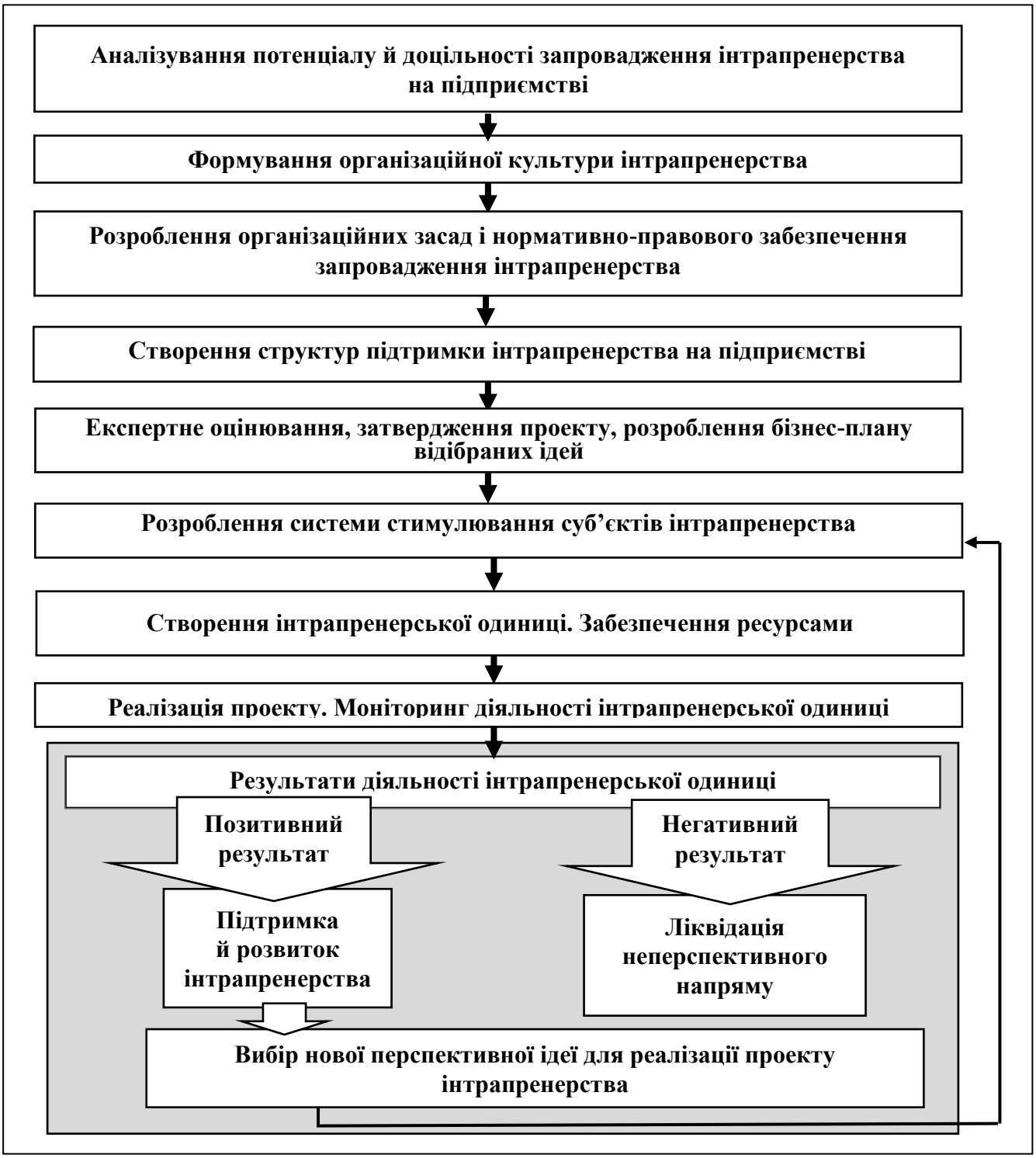


Рис. 1.3. Процес реалізації інтрапренерства на машинобудівному підприємстві

Примітка: сформовано автором.

Підготовчим етапом реалізації інтрапренерства є обґрунтування доцільності впровадження цієї форми інноваційної діяльності, тому потрібно розробити комплексну методику аналізу інноваційної діяльності підприємства, результати здійснення якої дадуть змогу керівникам прийняти раціональне рішення щодо

використання означеної форми впровадження інновацій. У разі доцільності розвитку внутрішнього підприємництва на машинобудівному підприємстві створюється інтрапренерська одиниця. Цьому передує розроблення бізнес-плану, системи стимулювання, організаційних й економічних засад, нормативних документів щодо договірних відносин між підприємством й інтрапренерською одиницею, та управління проектом [56].

У контексті цього дослідження задля забезпечення реалізації послідовності впровадження внутрішнього підприємництва доцільно сформувати поняття *система підтримки інтрапренерства* [57], у якій виділимо чотири елементи: адміністративний, фінансово-економічний, ресурсний, культурно-стимулювальний (рис. 1.4).

Рис. 1.4. Характеристика елементів системи підтримки впровадження інтрапренерства на підприємстві

Примітка: сформовано автором.

Адміністративний елемент передбачає сукупність організаційних заходів, спрямованих на ефективну децентралізацію управління, адаптацію організаційної структури підприємства, створення керівного органу або призначення особи з наділенням її відповідними повноваженнями.

Ефективне впровадження інтрапренерства можна безпосередньо пов’язати з децентралізацією [47, с. 245; 48], значним ростом активності працівників, виявлення в них підприємницьких здібностей. Такого результату можна досягнути делегуванням повноважень від осіб керівної ланки до керівників структурних підрозділів, досвідчених й активних працівників.

Перехід від централізованого управління до децентралізації неможливий без виконання таких умов:

− розвиток підприємства в цьому напрямі відбувається згідно з розробленою інноваційною стратегією;

− інтрапренери на підприємстві наділяються правом голосу й визначеним лімітом повноважень;

− усі організаційні заходи з децентралізації повинні позитивно впливати на конкурентоспроможність та прибутковість діяльності.

Делегування повноважень й інші заходи з децентралізації впроваджують з ініціативи керівників, мають бути оформлені відповідними документами (наказами, розпорядженнями, договорами), тому такі заходи відносимо до адміністративної підсистеми [58].

Функціонування адміністративного елементу системи підтримки впровадження інтрапренерства передбачає розроблення докладного плану заходів із забезпечення діяльності інтрапренерської одиниці [59; 60]. На нашу думку, план заходів повинен складатись із короткострокових і довгострокових завдань. У короткостроковому періоді розробляють та реалізовують початкові заходи зі стимулювання творчості працівників, делегування повноважень, реалізація початкових етапів децентралізації і, як уже зазначали, реалізації інтрапренерського проекту. Довгостроковий план передбачає розроблення й упровадження комплексу заходів для підтримки та подальшого розвитку інтрапренерства на підприємстві. Розроблення та впровадження

інновацій через створення інтрапренерської одиниці на перспективу має бути не одиничним, а системним процесом. Отже, адміністративний елемент призначений для забезпечення поступового переходу від традиційної форми господарювання до підприємства інтрапренерського типу.

Як зазначали вище, основні функції адміністративного елементу виконують керівники підприємства та спеціально створена група, або уповноважена особа, першочергове завдання якої − відбір і розгляд найбільш перспективних ідей, а також прийняття рішення про реалізацію, доопрацювання з наступним розглядом або відхилення проекту. Усі інноваційні проекти ініціативні працівники подають на розгляд керівного органу чи уповноваженій особі, у компетенції яких є можливість прийняття трьох альтернативних рішень. У разі подання проекту, впровадження якого оцінене як перспективне, підприємство володіє всіма потрібними ресурсами для реалізації або має можливість залучити певний вид ресурсів зі сторони, обравши екзопренерство, ухвалюється рішення про докладне розроблення та наступну реалізацію інтрапренерського проекту. Також поданий проект після розгляду може бути повернеим на додаткове опрацювання згідно з пропозиціями керівництва, знову поданий на розгляд або визнаним неперспективним і відхиленим.

Важливим завданням функціонування адміністративного елементу є розроблення регламентувальних документів, згідно з якими буде здійснюватися процес інтрапренерства на підприємстві [61; 62]. Документи, які складатимуть нормативне підґрунтя впровадження інтрапренерської форми інноваційної діяльності формуються з дотриманням чіткої ієрархії (рис. 1.5).

Основним документом, на нашу думку, є положення про підтримку та розвиток інтрапренерства, сформоване як продовження інноваційної стратегії підприємства. На основі даного регламентуючого акту розробляються документи нижчого порядку – окремо для забезпечення діяльності структурних підрозділів чи уповноважених осіб з підтримки та інтрапренерства та діяльності, інтрапренерської одиниці.

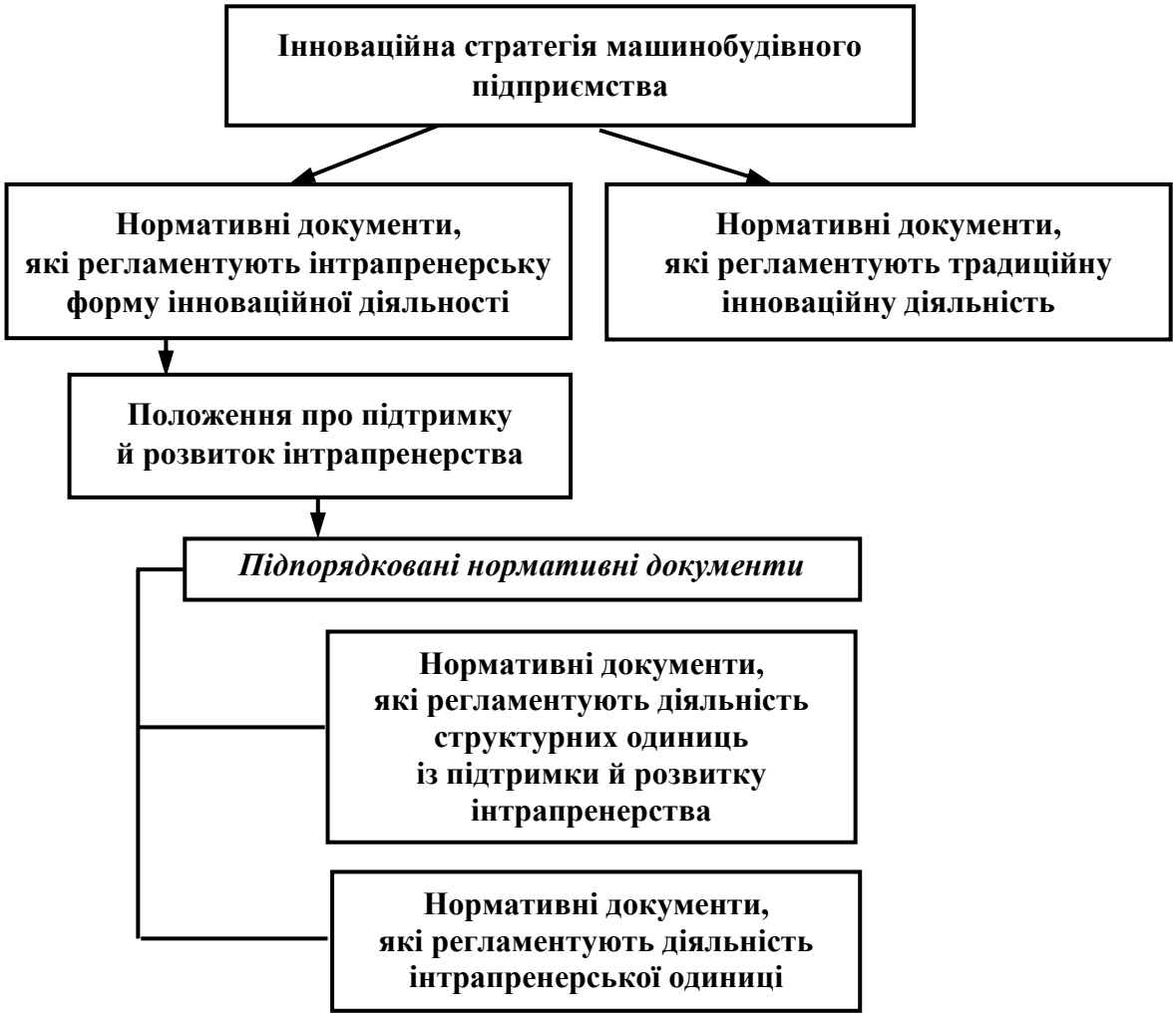


Рис. 1.5. Ієрархічна побудова нормативних документів, які регламентують розвиток інтрапренерської форми реалізації інноваційної діяльності на підприємстві

Примітка: сформовано автором на основі джерел [61; 62].

Фінансово-економічний елемент системи підтримки впровадження інтрапренерства на підприємстві ґрунтується на докладному бізнес-плануванні проекту, зокрема розробленні фінансового плану, пошуку джерел фінансування для забезпечення реалізації проекту інтрапренерства, створення системи фінансування інтрапренерства [63]. У цьому разі важливо забезпечити оптимальний розподіл фінансових ресурсів між інтрапренерською одиницею й основним виробництвом задля уникнення розривів у фінансуванні обох напрямів діяльності.

Одним із основних завдань інтрапренерства є пошук найбільш перспективних шляхів залучення та використання ресурсів (рис. 1.6). У зв’язку із цим виділяємо окремий елемент системи підтримки, пов’язаний передовсім із

забезпеченням вчасного постачання, нормування та контролю за раціональним використанням ресурсів [64; 65, с. 157].

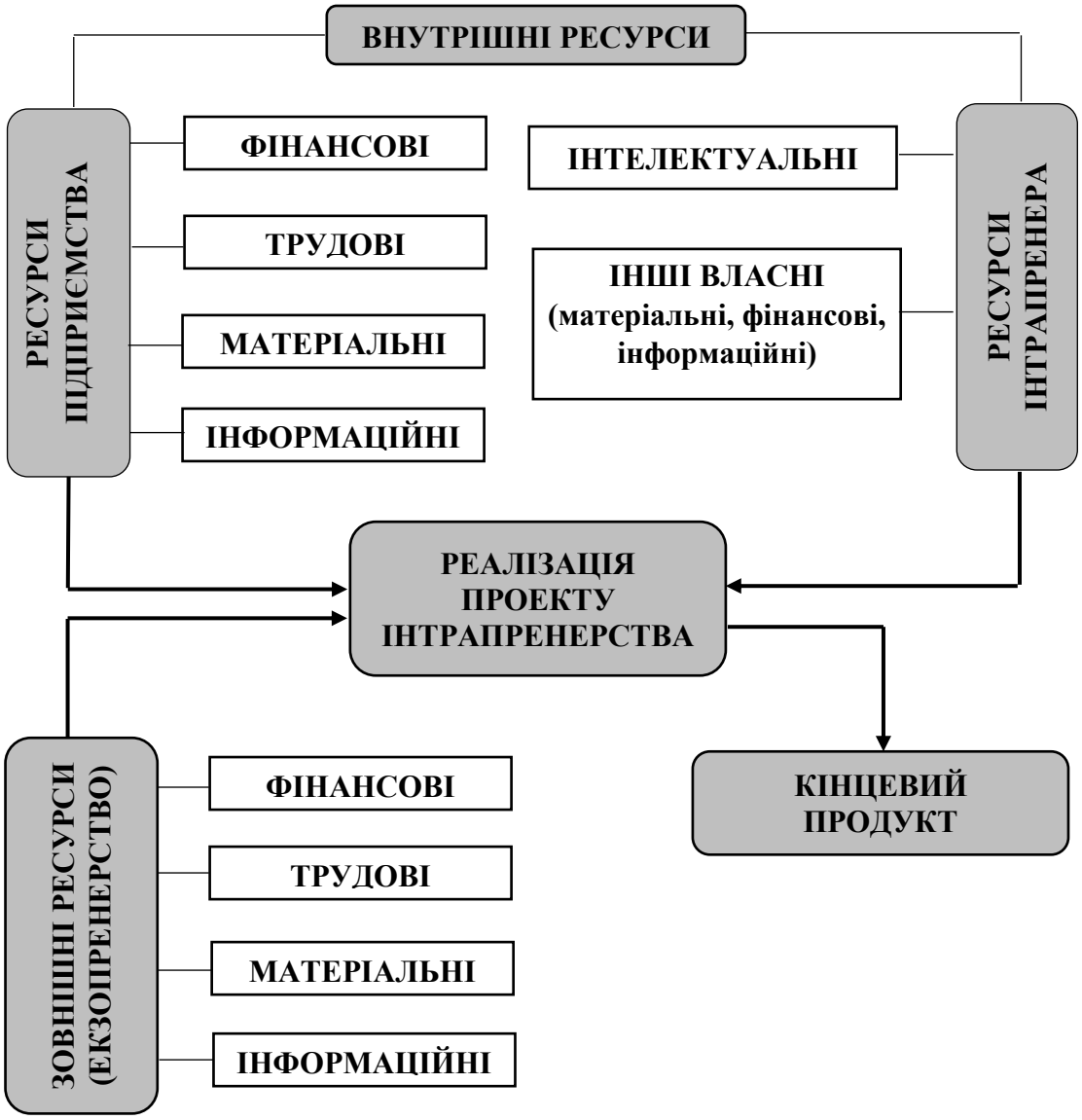


Рис. 1.6. Схема ресурсного забезпечення інтрапренерського процесу на підприємстві

Примітка: сформовано автором на основі опрацьованих джерел.

Для впровадження інтрапренерства й відбору перспективних ідей важливе використання в проекті наявних ресурсів підприємства, не задіяних в основному виробництві. Закономірно, що керівники передовсім зацікавляться інноваційними ідеями такого типу, особливо коли ініціативні працівники пропонують використовувати відходи основного виробництва.

За формою власності пропонуємо класифікувати ресурси на внутрішні й зовнішні. До внутрішніх, окрім ресурсів підприємства, віднесемо ресурси інтрапренера, насамперед інтелектуальні, й не виключаємо можливість матеріальної участі внутрішнього підприємця в реалізації проекту. Потреба залучення зовнішніх джерел ресурсів передбачає реалізацію проекту через екзопренерство.

У контексті цього дослідження потрібно відзначити особливу роль трудових ресурсів [66–68; 69, с. 165], тому що будь-якого працівника, який у реалізації конкретного інтрапренерського проекту виконує пасивну роль, керівники підприємства сприймають як потенційного інтрапренера.

Культурно-стимулювальний елемент системи підтримки передбачає передовсім дослідження стану наявної організаційної культури, розроблення та впровадження нових норм, усунення явищ, які негативно впливають на організаційну культуру підприємства. Очевидно, що культурні середовища традиційного підприємства й підприємства інтрапренерського типу відмінні. Інтрапренерство підтримується стимулюванням творчості й генерації інноваційних ідей, співпраці працівників, установленню оптимальної дистанції влади, лояльним ставленням до ризику. Тому дослідження організаційної культури в цьому аспекті треба здійснювати з визначення особливостей її формування в контексті розвитку інтрапренерства. Також потрібно розробити методику оцінювання рівня організаційної культури, систематизувати фактори впливу на культурну сферу підприємства. Організаційна культура не має числових показників вимірювання, тому простежити динаміку зміни середовища можна, визначивши окремі кінцеві характеристики. Також доцільно буде віднести до сфери дії цього елементу систему стимулювання суб’єктів інтрапренерського процесу. Основною вимогою до її розроблення, на думку багатьох авторів [70–72] є поєднання моральних і матеріальних стимулів. Безумовно, помилково було б уважати наявність системи стимулювання лише ознакою підприємства інтрапренерського типу. Стимулювання впроваджене й діє на багатьох традиційних підприємствах, здебільшого у вигляді преміювання без застосування індивідуального підходу, тоді, коли моральні стимули та специфіка

кожної групи суб'єктів виробничого процесу ігноруються. Тому систему стимулювання інтрапренерства потрібно розробляти з урахуванням цілого переліку вимог й особливостей груп суб'єктів процесу внутрішнього підприємництва.

Закономірно, що всі елементи системи підтримки не можуть перебувати в стані спокою, взаємопов'язані та взаємодіють між собою. Наприклад, адміністративний елемент взаємодіє зі стимулювальним з приводу впровадження заходів щодо формування сприятливого для творчості середовища та стимулювання працівників, а взаємодія з ресурсним і фінансово-економічним відображається раціональним розподілом ресурсів, ефективним плануванням. Фінансово-економічний та адміністративний елементи забезпечують реалізацію системи стимулювання. Цікава взаємодія ресурсного й культурно-стимулювального елементів. Як уже зазначали, концепція інтрапренерства передбачає особливий підхід до інституції трудових ресурсів. Працівники підприємства за умови створення сприятливого середовища й ефективного стимулювання їх творчих та підприємницьких здібностей стають одними з ключових суб'єктів інтрапренерського процесу. І оскільки елементи системи підтримки інтрапренерства взаємопов'язані, то вочевидь трансформація одного елементу порушує адекватну зміну всіх інших. Тому під час запровадження змін у сферу дії окремого важливо передбачити всі наслідки його впливу на інші елементи та інтрапренерський процес загалом.

Після докладного опису всіх складників системи підтримки впровадження інтрапренерства, сутнісних характеристик, передумов виникнення та видів доцільно узагальнити основні принципи, дотримання яких обов'язкове для всіх учасників процесу [2; 5; 9; 11; 15].

1. Принцип інноваційності. Реалізація цього принципу великою мірою залежить від багатьох чинників. Передовсім від рівня виробничого, фінансового, кадрового й інноваційного потенціалу, стан яких потрібно проаналізувати в першу чергу; здатності керівників та працівників до розроблення підприємницьких та інноваційних ідей; інноваційної політики підприємства. Цей принцип також передбачає позитивне сприйняття змін, безперервне оновлення, прогрес, гнучкість структури підприємства, здатність до пристосування задля подальшого розвитку

інтрапренерства. Названі чинники мають ознаку внутрішнього походження. До зовнішніх факторів, які впливають на дотримання принципу інноваційності, можна віднести рівень науково-технічного прогресу, потребу споживача в інноваційних продуктах, стан і тенденції ринку.

2. Принцип свободи творчості й підприємництва проявляється в стимулюванні керівниками підприємства творчих здібностей, позитивному сприйнятті активності працівників, наданні великого значення свободі творчості, економічної свободи, стимулювання духу підприємництва, самостійності та свободи в прийнятті рішень. Максимальний рівень активності досягається максимальним рівнем свободи творчості.

3. Принцип обґрунтованої ризиковості передбачає готовність ризикувати, розроблення заходів із мінімізації ризиків й отриманні конкурентних переваг у майбутньому.

4. Принцип раціональності означає оптимальну міру децентралізації повноважень, цілеспрямованість діяльності, усвідомленості й розумінні всіма учасниками інтрапренерського процесу цілей підприємства.

5. Принцип орієнтації на отримання прибутку означає зацікавленість усіх суб’єктів інтрапренерства не лише в реалізації ідей, а й в отриманні прибутку.

Тривалість основного процесу реалізації проекту інтрапренерства не можна обмежити конкретними часовими рамками. Звичайно, під час розроблення бізнес-плану розраховують приблизні терміни виконання проекту. І закономірно, що всі суб’єкти інтрапренерства зацікавлені у швидкому отриманні результату. Однак скорочувати термін реалізації потрібно з урахуванням такого впливу на якість кінцевого продукту.

Визначальним етапом реалізації інтрапренерського проекту є отримання кінцевого продукту. У разі досягнення позитивного результату є велика ймовірність розроблення та реалізації нового проекту, тобто процес переходу від традиційної форми ведення інноваційної діяльності до інтрапренерської буде продовжуватись.

Розроблюючи й реалізуючи перший інтрапренерський проект, потрібно відзначити, що в разі негативного результату можливість подальшого розвитку інтрапренерства зменшується. Керівники підприємства, визнавши отримані від такої діяльності збитки, можливо, відмовляться від переходу на інтрапренерський тип інноваційної діяльності. У цьому разі важливо здійснити моніторинг діяльності одиниці, виявити недоліки та слабкі сторони проекту задля мінімізації ризиків у майбутньому.

1.3. Формування організаційної культури інтрапренерства на підприємствах

У процесі впровадження інтрапренерства на підприємстві треба враховувати особливості організаційної культури та вплив внутрішніх і зовнішніх факторів. Визначення терміна *культура* − питання дискусійне. На думку Р. Рюттінгера [73], культура й пов'язані з нею поняття, уявлення про цінності не мають жорстких обмежень і загальних правил. Г. Хофстед [74] визначає культуру як спосіб колективного програмування мислення. Культура включає явні й неявні форми поведінки, набуті та передані за допомогою символів, які формують чітко визначений стан груп людей у середовищі. Основою формування культури є традиційні цінності й ідеї, отримані історичним досвідом.

Автор роботи «Організаційна культура і лідерство» Е. Штейн дотримувався думки, що організаційна культура − зразок поведінки працівника в колективі, приклад для наслідування для нових співробітників, єдиний спосіб розуміння дійсності [75]. Цікава позиція Ч. Хілла та Д. Гарета, які вважають, що організаційна культура «визначає шлях, напрямок, за яким окремі індивіди і групи взаємодіють (співпрацюють) один з одним та з керівниками» [76]. Д. Равасі й М. Шульц уважають, що організаційна культура − це «перелік загальних інтелектуальних розумінь, що проявляються у формальних і неформальних інструкціях, які визначають відповідні стереотипи поведінки ситуаціях» [77]. Серед трактувань вітчизняних науковців, котрі досліджували цю проблематику, варто відзначити визначення авторства Г. Захарчин: організаційна культура трактується як система

взаємовідносин, які склалися в організації на основі прийнятих цінностей, базових уявлень і норм поведінки, необхідних для виконання її місії [78, с. 47].

Організаційна культура значною мірою впливає на загальну ефективність діяльності підприємства. Керівництво має можливість швидко приймати рішення, ефективно розв'язувати складні завдання, а підприємство загалом здатне швидко адаптуватися до змін. На думку дослідників [74; 75; 77; 79], організаційна культура − надзвичайно важливий фактор у процесі подолання кризових явищ – підтримка командного духу, спільність інтересів, єдність колективу відіграють важливу роль на будь-якому етапі розвитку діяльності. У цьому разі простежується безпосередня залежність ефективної діяльності підприємства від рівня та напряму розвитку організаційної культури.

На нашу думку, організаційна культура − це соціально-психологічне середовище підприємства, діяльність працівників у якому відбувається на основі загальної філософії, ідеології, цінностей та норм поведінки персоналу під дією матеріальних і нематеріальних, усвідомлюваних і неусвідомлюваних, очевидних і прихованих процесів та явищ. Організаційна культура виникає не лише як результат взаємодії груп людей у процесі їх професійної діяльності, а є результатом взаємодії таких суб'єктів: окремих індивідів із диверсифікованими інтересами й потребами; груп у середині організації (формальних та неформальних); підприємства загалом; зовнішнього середовища, до вимог якого підприємство пристосовує свою діяльність. Таке визначення допоможе розуміти, аналізувати, організаційну культуру як поняття багатогранне, динамічне, багатоаспектне й багаторівневе [80; 81].

Керівники підприємств розглядають організаційну культуру як потужний стратегічний інструмент орієнтації всіх структурних підрозділів і працівників на виконання спільних завдань та дотримання визначеної стратегії розвитку [82; 83]. Однак у сучасних управлінців здебільшого не розроблено чіткої послідовності формування, відсутнє узагальнене та структуроване поняття культури, а застосовуються лише деякі інструменти впливу, не взаємопов'язані в одну систему. На рис. 1.7 зображено основні складники й послідовність формування організаційної культури інтрапренерства.

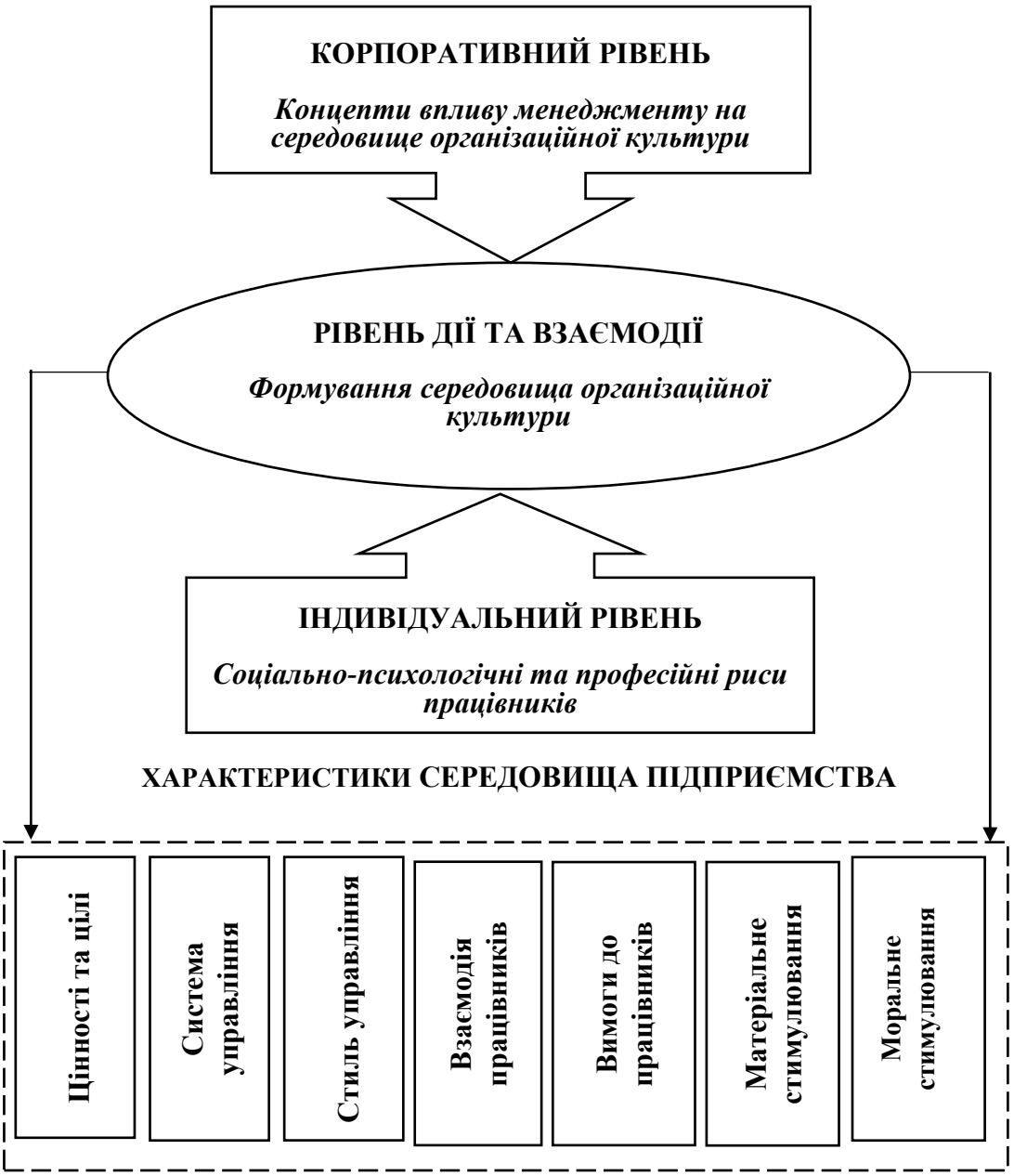


Рис. 1.7. Основні складники, рівні й послідовність формування організаційної культури інтрапренерства

Примітка: сформовано автором.

З позиції корпоративного рівня діють керівники (власники) підприємства, які формують і мають повноваження змінювати стратегію розвитку та організаційну структуру підприємства, здійснюють управління персоналом і матеріальними ресурсами, заохочують творчість працівників.

У формуванні організаційної культури, сприятливої для розвитку інтрапренерства важлива готовність керівників до змін, адже, як зазначали в

попередніх розділах, упровадження інтрапренерства зумовлює докорінні зміни в діяльності підприємства задля перетворення з традиційного на підприємство інтрапренерського типу. Інакше кажучи діяльність однієї інтрапренерської одиниці зумовлює докорінні зміни в діяльності цілого підприємства [45].

Середовище організаційної культури підприємства не може бути цілковито ізольоване від зовнішнього впливу. Г. Хофстед [74] уважає, що організаційна культура окремого підприємства за суттю є зменшеною копією національної культури. Тому в культурному середовищі підприємства керівники формують і підтримують певну сукупність концептів впливу. Важливо дослідити, у який спосіб концепти впливу менеджменту проектуються на організаційну культуру підприємства, а також перебування в якому стані оптимальне для підтримки й розвитку інтрапренерства (рис. 1.8). Розглянемо основні з них.

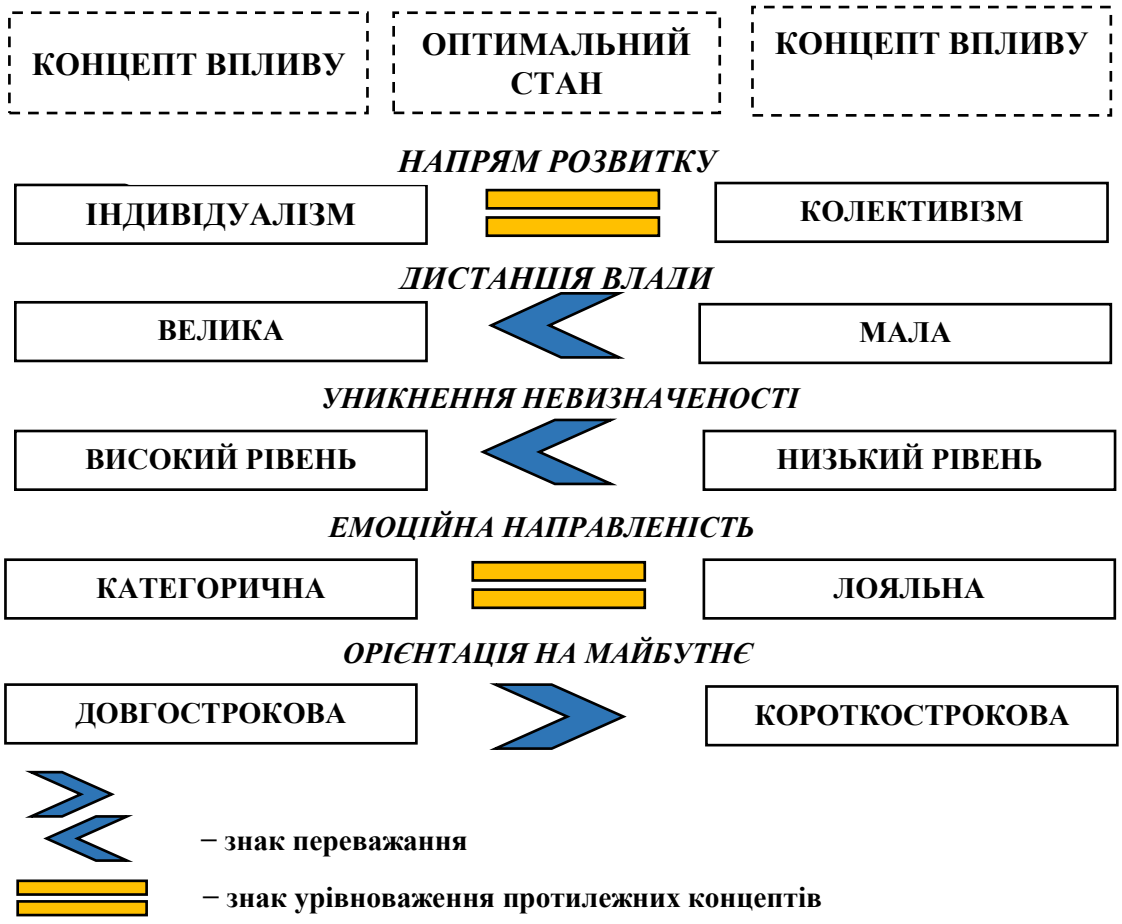


Рис. 1.8. Оптимальний стан концептів впливу менеджменту на формування організаційної культури інтрапренерства

Примітка: сформовано автором.

1. Рівень індивідуалізму або колективізму. Для культури з домінуванням індивідуалізму прийнято розглядати успіх як особисте досягнення, а самостійну роботу більш ефективною. Колективізм передбачає успіх у співпраці групи індивідуумів, дотримання її інтересів і цілей. Виникає питання, який із двох варіантів буде оптимальним для створення середовища, що сприятиме розвитку інтрапренерства. Вважаємо, що дотримуватися чіткої полярності недоцільно. Потрібно ефективно поєднати індивідуалізм і колективізм, адже інноваційні ідеї можуть генеруватися окремим працівником, а їх реалізація неможлива без співробітництва.

2. Дистанція влади, тобто дистанція між людьми з різним статусом і лімітами повноважень. Однозначно, розвитку інтрапренерства на підприємстві сприяє мала дистанція влади, для якої характерні відкритий обмін інформацією, двосторонній зв’язок між керівництвом та підлеглими, децентралізація в прийнятті рішень. Інакше відбувається дисбаланс цінностей, ієрархічність, заборона творчості.

3. Ступінь уникнення невизначеності характеризує умови, за яких індивіди відчувають загрозу від невизначених, двояких ситуацій та умови, за яких вони намагаються уникати таких ситуацій. Розроблення інноваційної продукції й технології, зазвичай, пов’язана з високою невизначеністю відносно майбутніх результатів діяльності. Процес розроблення нових ідей ризиковий, потребує значних фінансових затрат, нерідко орієнтований на довгострокову перспективу. Цей концепт безпосередньо впливає на рівень толерантності до ризику. Отже, організаційна культура, сприятлива до розвитку інтрапренерства, має ґрунтуватися на низькому рівні уникнення невизначеності й характеризуватися готовністю приймати ризиковані рішення та брати на себе відповідальність.

4. Емоційна направленість культури проявляється двома полярними концептами – категоричним і лояльним. Категоричність передбачає незалежність, наполегливість, результативність. Лояльність у культурі характеризується емоційною відкритістю, солідарністю, урахуванні інтересів інших. З одного боку культура, яка підтримує розвиток інтрапренерства, має ґрунтуватися на лояльності, розвитку творчого потенціалу, комунікативності, атмосфері підтримки й довіри, з

іншого – на характеристиках категоричного напряму (цілеспрямованість, активність, орієнтація на досягнення поставленої мети). Тому вважаємо, що організаційна культура підприємства інтрапренерського типу має будуватися на ефективному поєднанні і категоричності, і лояльності.

5. Довгострокова або короткострокова орієнтація на майбутнє визначає далекоглядність перспективи, відчуття стабільності, рівноваги. Безперечно, для розвитку інтрапренерства сприятливою буде довгострокова орієнтація у зв'язку з тим, що реалізація інтрапренерського проекту в деяких випадках потребує великої кількості часу.

Вважаємо, що організаційна культура підприємства − поняття мобільніше й може змінитися впродовж нетривалого періоду. Тому при виявленні негативного впливу керівники підприємства можуть його нівелювати або коригувати і створити в такий спосіб сприятливе середовище. Позитивний вплив, навпаки, підтримує, розвиває й заохочує керівництво. Хоча методи формування позитивної культури організації, зазвичай, мають неформалізований характер [6], однак, за потреби, керівники можуть упроваджувати заходи докорінної зміни культурного середовища на підприємстві. Це може відбуватися двома шляхами [6; 84]:

− через власний приклад, тобто зміну поведінки, публічні заяви й виступи, інтерес до формування цінностей. Щоденні дії керівників підприємства й ключових структурних підрозділів на підтримку заявлених ними цінностей, безумовно, сприяють розвитку культури та її вдосконаленню в потрібному напрямі;

− через зміну кадрової політики підприємства, створення та покрокове впровадження зразків поведінки, умов взаємодії працівників у колективі.

Індивідуальний рівень організаційної культури інтрапренерства представлений, власне, працівниками підприємства, потенційними інтрапренерами. Однак кандидатури не всіх співробітників керівники можуть розглядати як ідеальних для формування внутрішнього підприємництва [74; 77; 85, с. 247]. Особливі умови розвитку цього виду діяльності диктують конкретні вимоги до особистих і професійних якостей, сформовані в соціально-професійний профіль інтрапренера (рис 1.9).

Рис. 1.9. Соціально-професійний профіль інтрапренера

Примітка: сформовано автором на основі опрацьованих джерел

Сукупність указаних рис інтрапренера сприятиме: генерації нових ідей, рішень і підходів; реалізації своєї ідеї через створення інтрапренерської одиниці, ефективному управлінню. Інтрапренер повинен орієнтуватись у ситуації, мати розвинуту уяву, здатність розробити альтернативні підходи до розв'язання проблеми, співпрацювати зі спеціалістами різних професій, стимулювати й підтримати відкриту дискусію, бути цілеспрямованим. По суті, інтрапренера від самостійного підприємця чи керівника (власника) бізнесу відрізняє відсутність права власності на виробничі ресурси. Інтрапренер через використовування наданих йому матеріальних благ поєднує їх із особливим ресурсом – своїми професійними та соціально-психологічними якостями − і, в разі позитивного завершення проекту, отримує додаткові матеріальні та нематеріальні вигоди.

Ідентифікація потенційних інтрапренерів серед працівників підприємства може здійснюватися через анкетування й наступного аналізування [74; 79]. У

Додатку А наведено анкету, запитання у якій, задля дотримання лаконічності, згруповано в п’ять розділів: наполегливість і цілеспрямованість; комунікабельність; здатність ризикувати; ситуативна та часова компетентність; організаційні здібності.

На рівні дії і взаємодії формується середовище організаційної культури, сприятливе для розвитку інтрапренерства й визначаються цінності та цілі підприємства, здійснюється пошук нових ідей і можливостей, орієнтована на співпрацю між підрозділами система управління підприємством, ліберальний, спрямований на пошук творчих особистостей стиль управління; заохочення до співпраці, взаємодії та підтримки між працівниками, ініціативність, відповідальність, професіоналізм, система матеріального й морального стимулювання, спрямована на підтримку ініціативи, свободи творчості, пропозиції нових ідей, самоосвіти.

На нашу думку, важливим компонентом формування сприятливого для розвитку інтрапренерства середовища, є розроблення та втілення цілісної системи морального й матеріального стимулювання. Причому для підтримання розвитку організаційної культури підприємства потрібно розробити й запровадити стимули для всіх суб’єктів інтрапренерського процесу. Система стимулювання певною мірою об’єднує два означених вище шляхи зміни організаційної культури й тим самим забезпечує багатовекторність цього процесу.

Унесення змін в організаційну культуру підприємства важливо здійснювати послідовно з обов’язковою систематизацією на етапи [82; 86]. Пропонуємо три основних етапи: підготовчий, формувальний, закріплюючий, які реалізовуються через послідовне виконання дій, робіт і досягнення певних результатів .

На підготовчому етапі досліджується стан нинішньої організаційної культури, визначаються очікувані характеристики основних елементів, розробляється докладний план упровадження, формуються робочі групи, призначається керівник [86]. Формувальний етап передбачає вибудовування логіки виконання всіх заходів, спрямованих на покращення стану організаційної культури, розроблення нормативних документів, у яких зазначено основні правила, концепти впливу й норми поведінки (кодекс організаційної культури підприємства, довідник поведінки співробітника і т. д.), затверджується програма

заходів із установленням орієнтовних строків виконання, розробляється та впроваджується система стимулювання. На закріплюючому етапі здійснюється моніторинг ефективності впроваджених заходів, порівняльний аналіз зміни організаційної культури в розрізі визначальних характеристик (рис. 1.7, табл. 1.4). У разі загального або часткового незадовільного результату програма заходів коригується та реалізовується з урахуванням змін.

Таблиця 1.4

Визначальні характеристики організаційної культури традиційних підприємств і підприємств інтрапренерського типу

Визначальні елементи організаційної культури	Традиційне підприємство	Підприємство інтрапренерського типу
Цінності й цілі	Консерватизм, збереження стабільності	Новаторство, пошук нових можливостей та ідей
Система управління	Ієрархічна, чітко структурована	Розгалужена, направлена на співпрацю між підрозділами
Стиль управління	Бюрократичний, командно-адміністративний. Робота персоналу жорстко регламентується	Ліберальний, направлений на створення можливості творчого пошуку
Взаємодія працівників	Конкуренція та суперництво	Співпраця та взаємодопомога заради досягнення спільної мети
Вимоги до працівників	Дисципліна, професіоналізм	Ініціативність, відповідальність, інтелект, професіоналізм
Основні засади морального стимулювання працівників	Збереження робочого місця, винагорода за рутинну працю, чітка перспектива	Можливість творчості, самореалізації, ризиковість, свобода дій
Основні засади матеріального стимулювання працівників	Винагорода за виконане завдання, виконання планів, розпоряджень, наказів, дотримання дисципліни	Заохочення ініціативи, свободи творчості, пропозиції нових ідей, самоосвіти

Примітка: сформовано автором на основі джерел [13−15; 24−26; 87; 88].

Для уточнення сутнісних відмінностей між організаційною культурою, у широкому розумінні, й організаційною культурою інтрапренерства нам потрібно визначити це поняття.

Організаційна культура інтрапренерства – тип організаційної культури, який характеризується формуванням сприятливого для творчості середовища, пошуком нових ідей, експериментування, усвідомлювання та прийняття відповідальності за ризик, направленими на створення інновацій [80;].

Й оскільки в попередніх параграфах ми визначили класифікацію підприємств відносно форми впровадження інновацій на традиційні та підприємства інтрапренерського типу, у контексті цього дослідження доцільно охарактеризувати індикатори організаційної культури та порівняти їх характеристики для означених вище типів підприємств (табл. 1.4).

Організаційна культура підприємства інтрапренерського типу суттєво відрізняється від культури традиційного підприємства. Культурі традиційного підприємства притаманні клімат і система винагород за працю, які заохочують та підтримують високий рівень консерватизму у сфері прийняття рішень. Будь-які ризикові рішення, що не відповідають стратегії підприємства, не приймаються без докладного вивчення та погодження всіма ланками ієрархічної структури.

Реалізація масштабних інноваційних проектів потребує великої кількості погоджень і дозволів. На традиційному підприємстві основними принципами, якими керуються працівники, є чітке дотримання інструкцій, обов'язкове виконання завдань без помилок й особистого підходу, прийняття рішень згідно з установленим лімітом повноважень, заборона ініціативи [89-93].

Така атмосфера стримування не сприяє творчості, гнучкості, незалежності та прийняттю рішень із високим ступенем ризику. Традиційні підприємства мають, зазвичай, жорстку ієрархічну вертикальну структуру управління, чітке підпорядкування, громіздку систему звітності, великий перелік нормативних документів, систему контролю відхилень і порушень установлених порядків та покарань за вказані порушення. Результатом такої діяльності є середовище, яке перешкоджає розвитку нових форм і сфер діяльності [77, с. 445].

На підприємствах інтрапренерського типу керівництвом заохочується творчість, висунення ідей, пропозицій, пошук нових рішень й експериментування, незалежно від основної сфери діяльності підприємства. Створюється атмосфера пошуку, готовності прийняття на себе ризику й можливості перетворення штатного працівника, який уносить пропозицію в керівника інтрапренерського підрозділу й, можливо, у партнера. Така атмосфера стимулює в працівниках індивідуальність, заохочує прагнення створити новий продукт чи технологію. На відміну від

жорсткої ієрархічної структури традиційного підприємства, підприємство інтрапренерського типу має розгалужену горизонтальну структуру, яка передбачає роботу в команді, налагодження тісних виробничих зв'язків, загальні принципи співпраці між підрозділами, можливість приділяти певну частину робочого часу розробленню нових ідей.

Організаційна культура − важливий складник ефективної діяльності підприємства, й, хоча в багатьох випадках не має матеріального вираження, несе в собі потужний потенціал позитивного впливу на всіх суб'єктів виробничого процесу, а отже й на результати діяльності підприємства. Сприятливе середовище організаційної культури не може створитись одномоментно, однак, на відміну від національної культури, мобільніше реагує на зміни. Стимулювання суб'єктів інтрапренерського процесу тісно пов'язане з організаційною культурою, є одночасно індикатором і потужним засобом впливу, тому подальші дослідження будуть направлені на розроблення ефективної та цілісної системи стимулювання.

Висновки до першого розділу

1. Проведений дисертантом критичний аналіз поглядів учених-економістів щодо розвитку економічної сутності «підприємець», дослідження еволюції формування концепції інтрапренерства в наукових роботах дали змогу розширити категоріально-понятійний апарат у сфері формування й розвитку інтрапренерства такими поняттями, як *інтрапренерство, інтрапренер, підприємство інтрапренерського типу, інтрапренерська одиниця, екзопренерство*. Ґрунтуючися на наукових напрацюваннях вітчизняних і зарубіжних науковців запропоновано розгляд інтрапренерства як форми впровадження інновацій, сутність якої полягає у створенні на підприємстві організаційної культури, що сприяє генерації творчими працівниками інноваційних ідей і їх реалізації за допомогою діяльності інтрапренрської одиниці в межах та з використанням ресурсів підприємства. Інтрапренери – це внутрішні підприємці, зайняті пошуком і втіленням нової ідеї, проявляють ініціативу в розробленні нової продукції, обладнання, технології чи

послуг у межах підприємства з використанням його внутрішніх ресурсів. Інтрапренерська одиниця – це тимчасово або постійно чинний структурний підрозділ підприємства, створений для реалізації конкретного інноваційного проекту. Підприємство інтрапренерського типу – підприємство, яке для впровадження інновацій використовує інтрапренерську форму їх реалізацій.

2. У роботі дістало подальшого розвитку поняття *екзопренерство* як форма реалізації інтрапренерського проекту за допомогою використання зовнішніх ресурсів. Конкретизовано спільні риси інтрапренерства й екзопренерства, серед яких основною є впровадження інноваційної діяльності через створення одиниці, та відмінності за походженням, участю, способом фінансування, видами контролю, ступенем ризику тощо.

3. Розроблено послідовність реалізації інтрапренерства на машинобудівних підприємствах, що включає такі етапи:

− аналізування потенціалу й доцільності впровадження інтрапренерства на підприємстві;

− формування організаційної культури інтрапренерства;

− розроблення організаційних засад і нормативно-правового забезпечення впровадження інтрапренерства;

− створення структур підтримки інтрапренерства на підприємстві;

− експертне оцінювання, затвердження проекту, розроблення бізнес-плану відібраних ідей;

− створення інтрапренерської одиниці;

− розроблення системи стимулювання суб'єктів інтрапренерства, забезпечення ресурсами, підтримка, моніторинг діяльності інтрапренерської одиниці;

− реалізація проекту;

− аналізування результатів діяльності інтрапренерської одиниці.

4. Наслідком побудови послідовності реалізації інтрапренерської форми впровадження інновацій є визначення основних положень, які потребують подальшого наукового дослідження в межах цієї дисертаційної роботи, серед

яких − удосконалення методу комплексного оцінювання доцільності впровадження та його реалізація під час здійснення аналізування інноваційної діяльності машинобудівних підприємств, розроблення методу вибору ефективної форми впровадження інновацій і системи стимулювання суб'єктів інтрапренерства, формування складників організаційної структури машинобудівних підприємств, які використовують інтрапренерську форму реалізації інновацій тощо.

5. Обґрунтовано потребу трансформації організаційної культури для впровадження інтрапренерства на машинобудівних підприємствах. Організаційна культура інтрапренерства характеризується середовищем, сприятливим для творчості, пошуку нових ідей, експериментування, усвідомлювання та прийняття відповідальності за ризик створення інновацій. Доведено, що організаційна культура інтрапренерства має три рівні – корпоративний, із позиції якого діють власники або посадові особи, індивідуальний, представлений працівниками підприємства, і рівень дії та взаємодії, на якому формується середовище, сприятливе розвитку інтрапренерства. На рівні дії і взаємодії формується середовище організаційної культури, сприятливе для розвитку інтрапренерства та визначаються цінності й цілі підприємства, здійснюється пошук нових ідей та можливостей, орієнтована на співпрацю між підрозділами система управління підприємством, ліберальний, спрямований на пошук творчих особистостей стиль управління; заохочення до співпраці, взаємодії та підтримки між працівниками, ініціативність, відповідальність, професіоналізм, система матеріального й морального стимулювання, спрямована на підтримку ініціативи, свободи творчості, пропозиції нових ідей, самоосвіти.

6. Визначено перелік концептів впливу менеджменту підприємства на середовище організаційної культури. Концепти впливу – це основні, парно-протилежні ознаки середовища організаційної культури підприємства, прояви яких підлягають корегуванню або зміні відповідно до обраної стратегії розвитку підприємства. Схарактеризовано оптимальний прояв концептів впливу менеджменту на середовище організаційної культури інтрапренерства. Визначено такі концепти

впливу менеджменту на середовище організаційної культури інтрапренерства: напрям розвитку – «індивідуалізм − колективізм»; дистанція влади – «велика – мала»; рівень невизначеності – «високий – низький»; емоційна направленість – «категорична – лояльна»; орієнтація на майбутнє – «довгострокова – короткострокова». Доведено, що оптимальним проявом концептів впливу є врівноважене поєднання індивідуалізму й колективізму, мала дистанція влади, низький рівень невизначеності, довгострокова орієнтація на майбутнє та збалансоване емоційне середовище.

Основні результати дослідження відображено в наукових роботах автора [19−21; 29; 30; 34; 45; 51; 52; 57; 80].

Список використаних джерел до першого розділу

1. Купчак Б. Ф. Підприємництво: суть та умови здійснення / Б. Ф. Купчак // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.2 – С. 243−249.

2. Кредісов В. А. Організаційно-економічні форми підприємництва та проблеми його розвитку / В. А. Кредісов // Менеджмент : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, Міжгалуз. ін-т упр. ; голов. ред. А. І. Кредісов. – Київ, 2008. – Вип. 10. – С. 5–18.

3. Томилов В. В. Маркетинг и интрапренерство в системе предпринимательства [Электронный ресурс] / В. В. Томилов, А. А. Крупанин, Т. Д. Хакунов. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 1998. – Режим доступа : http://bit.ly/2xT6qqc

4. Смит Адам. Исследование о природе и причинах богатства народов / Адам Смит. – М. : Соцэкгиз, 1953. – 678 с.

5. Гладкова О. Дослідження інвестиційної діяльності торгового підприємства в Україні / О. Гладкова // Торгівля і ринок України : темат. зб. наук. пр. – Донецьк, 1999. – Вип. 9, т. 2. – 423 с.

6. Shumpeter J. A. The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle [Text] / J. A. Shumpeter ; translated from the German by R. Opie. – N. Y. : OUP, 1961.

7. Мизес Л. Человеческая деятельность. Трактат по политической теории / Л. Мизес. – М. : ОАО НПО «Экономика», 2000. – 878 с.

8. Варналій З. С. Пріоритети вдосконалення державної політики розвитку малого підприємництва в Україні [Електронний варіант] / З. С. Варналій, Т. Г. Васильців, Д. С. Покришка // Стратегічні пріоритети. − 2014. − № 2. − С. 49−54. − Режим доступу : http://bit.ly/2wRuNoP

9. Булах Т. М. Теоретичні засади дослідження економічної сутності підприємництва / Т. М. Булах, О. В. Довгань // Формування ринкових відносин в Україні. – 2013. – № 5. – С. 11–16.

10. Ватаманюк О. З. Інститут підприємництва в господарській системі України / О. З. Ватаманюк, І. Я. Сухарська // Економічний часопис – XXI. – 2013. – № 5/6. – С. 14–17.

11. Городецька М. О. Складові підприємницької діяльності: економічні аспекти системоутворення / М. О. Городецька, С. І. Туголуков // Вісник / [редкол. : О. В. Романенко (голова редкол.) та ін.]. – Київ, 2008. – Вип. 1. – С. 48–49.

12. Коберник І. В. Механізм управління інноваційним розвитком інтегрованих структур бізнесу в умовах становлення економіки знань : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.03 / Коберник І. В. ; Нац. акад. упр. – Київ, 2015. – 20 с.

13. Pinchot G. Intrapreneuring: why you don’t have to leave the corporation to become an entrepreneur [Electronic resource] / G. Pinchot. − New York : Harper and Row, 1985. − Access mode : http://bit.ly/2pEM7db

14. Pinchot, G. Intrapreneuring in Action: A Handbookfor Business Innovation [Text] / G. Pinchot. – Berrett-Koehler, 1999.

15. Ronnie L. Intrapreneurship: Developing the Individual in Business [Text] / L. Ronnie. – Gower Publishing Ltd, 1998.

16. Williax P. Lessons to be learned from encouranging intrapreneurs [Text] / P. Williax // NH business review. – 2004. – Aug. 20 – Sept. 2.

17. Макконнелл К. Р. Экономикс: принципы, проблемы и политика : пер. с 14-го англ. изд. / К. Р. Макконнелл, С. Л. Брю. − М. : Республика, 1992.

18. Гинс Г.К. Предпприниматель [Текст] / Г. К. Гинс. – М. : Посев, 1992. – 224 с.

19. Грудзевич Ю. І. Сутність механізму реалізації підприємницької діяльності та його складових / Ю. І. Грудзевич // Наукові записки національного університету «Острозька академія». Сер. «Економіка». – 2014. – Вип. 25. − С. 9–14.

20. Hrudzevych Yu. I. Historical development of entrepreneurship: the main phases / Yu. I. Hrudzevych // Пріоритети розвитку економіки України та інших країн : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Чернігів, 29−30 листоп. 2013 р.). – Чернігів, 2013. − С. 93−95.

21. Hrudzevych Yu. I. Genesis, ontology, features, functions and identifying the priority of enterpreneurship development / Hrudzevych Yu. I. // Науковий вісник Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. Сер. «Економічні науки». − 2014. − № 3 (280). − С. 93−97.

22. Хизрич Р. Предпринимательство или как завести собственное дело и добиться успеха [Текст] / Р. Хизрич, М. Питерс. – Вып. 1. – М. : Прогресс, 1992. – 158 с.

23. Рамелт Р. Управление нововведениями и стратегия корпораций [Текст] / Р. Рамелт. – М. : ИНИОН, 1990. – 304 с.

24. Macrae N. The coming entepreneurial revolution [Electronic resource] / N. Macrae // The Economist. − 1976. − 25 December. – Access mode : http://bit.ly/2xdn72c

25. Macrae N. Intrapreneurial now [Electronic resource] / N. Macrae // The Economist. – 1982. − 17 April. – Access mode : http://bit.ly/2qrZwYR

26. Macrae N. Intrapreneurial Britain [Electronic resource] / N. Macrae // The Economist. – 1985. − 16 February. – Access mode : http://bit.ly/2qrZwYR

27. Гречана С. І. Сучасні організаційні форми міжрегіонального співробітництва / С. І. Гречана, Д. В. Заблоцька // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2015. − № 6 (223). − С. 22−31.

28. Kazuma Tateisi. The Story of OMRON’s Founder Ninety Years of Driving Innovation [Electronic resource] / Tateisi Kazuma. – Access mode : http://bit.ly/2pXrqfn

29. Грудзевич Ю. І. Основні передумови виникнення та переваги запровадження інтрапренерства на підприємствах / Ю. І. Грудзевич // Перспективи розвитку

економіки України: теорія, методологія, практика : матеріали XVIII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Луцьк, 29−30 трав. 2013 р.). – Луцьк, 2013. − С. 77−78.

30. Грудзевич Ю. І. Передумови виникнення та обов'язкові умови реалізації інтрапренерства на підприємствах / Ю. І. Грудзевич // Ефективне управління економікою: теорія і практика : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Черкаси, 4−5 жовт. 2013 р.). – Черкаси, 2013. − С. 239−241.

31. Марчук Ю. Особливості розвитку інноваційного підприємництва в Україні: досвід Польщі / Ю. Марчук // Україна та Польща: минуле, сьогодення, перспективи : наук. зб. / СНУ ім. Лесі Українки, Ін-т Польщі ; [редкол. : Л. К. Оляндер та ін.]. – Луцьк, 2013. – Т. 2. – С. 67–71.

32. Прийма С. Інноваційне підприємництво / С. Прийма // Формування ринкової економіки в Україні : зб. наук. пр. Серія економічна / Львів. нац. ун-т ім. І. Франка ; [редкол. : С. М. Павчишин та ін.]. – Львів, 2012. – Вип. 27. – С. 237–245.

33. Прилуцька І. А. Розвиток інноваційного підприємництва як чинник забезпечення конкурентоспроможності економіки України / І. А. Прилуцька // Інвестиції: практика та досвід. – 2013. – № 9. – С. 117–119.

34. Грудзевич Ю. І. Особливі аспекти сприйняття нових ідей та запровадження інтрапренерства на різних стадіях життєвого циклу підприємства / Ю. І. Грудзевич // Актуальні проблеми і перспективи розвитку економіки України : матеріали наук.-практ. інтернет-конф. молодих науковців, аспір., здобувачів і студ. (м. Луцьк, 12 листоп. 2013 р.). – Луцьк, 2013. − С. 113−115.

35. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованой компании) : пер. с англ. / Х. Виссема. – М. : ИНФРА-М, 1996.

36. Корягіна С. В. Сучасні класифікації факторів життєвого циклу підприємства / С. В. Корягіна // Вісник Тернопільської АНГ : зб. наук. пр. – Тернопіль : ТАНГ, 2002. − Вип. 5. – С. 206−209.

37. Chang Jane. Model of corporate entrepreneurship: intrapreneurship and exopreneurship [Electronic resource] / Jane Chang // Academy of Entrepreneurship Journal Publisher: The DreamCatchers Group, LLC Audience: Academic Format: Magazine/Journal. – Access mode : http://bit.ly/2gRPp8G

38. Кузьмін О. Є. Венчурні організації у машинобудуванні: види та тенденції розвитку / О. Є. Кузьмін, І. В. Литвин // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 1. – С. 126–135.

39. Чуліпа І. Д. Об’єкти венчурної інфраструктури та їх роль у розвитку інноваційного підприємництва / І. Д. Чуліпа // Економічні та соціальні інновації як фактор розвитку економіки : матеріали XIX Міжнар. наук.-практ. конф. (29−30 трав. 2014 р.) / М-во освіти і науки України [та ін.]. – Луцьк, 2014. – С. 142–144.

40. Полінкевич О. М. Оптимізація вибору інноваційних процесів для формування кластера промислових підприємств / О. М. Полінкевич // Інноваційне управління промисловими підприємствами в системі ефективного використання конкурентного потенціалу : монографія / за заг. ред. В. М. Нижника. – Хмельницький : ХНУ, 2014. – 547 с. – С. 98–113.

41. Мокій А. І. Механізм підвищення інноваційної активності підприємств малого та середнього бізнесу регіону / А. І. Мокій, С. М. Цвілий, Р. Р. Енверов // Наукові праці НДФІ. – 2012. – Вип. 4. – С. 16−27.

42. Будкін В. Специфічні форми інноваційних інституцій / В. Будкін // Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право) : наук. журн. – Вип. 2−4. – Київ : Книжкове вид-во НАУ, 2006. – С. 136−141.

43. Полінкевич О. М. Кластерна модель активізації інноваційної діяльності промислових підприємств / О. М. Полінкевич // Nauka i inowacja – 2010 : materiały VI Międzynar. nauk.-prakt. konf. (Przemysł, 7–15 października 2010 r.). – Vol. 3. Ekonomiczne nauki. – Przemysł : Nauka i studia, 2010. – S. 36–38.

44. Інноваційний потенціал нових видів економічної діяльності / В. Мікловда // Вісн. НАН України. − 2009. − № 6. − С. 62−64. − укр.

45. Грудзевич Ю. І. Сутність, виникнення та відмінність понять інтрапренерства та екзопренерства / Ю. І. Грудзевич // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. – 2013. − Вип. 2. − С. 7–9.

46. Акофф Р. О. О целеустремленных системах / Р. Л. Акофф, Ф. Эмери. − М. : Сирин, 2002. – 256 с.

47. Мазур И. И. Реструктуризация предприятий и компаний / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро. – М. : Высш. шк., 2000. – 588 с.

48. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий : пер с англ. / Т. Коно. – М. : Прогресс, 1987. – 384 с.

49. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания / Х. Виссема. – М. : Финпресс, 2000. – 272 с.

50. Виссема Х. Управление бизнес-единицами: децентрализация предпринимательства / Х. Виссема // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. − № 4. – С. 28−44.

51. Грудзевич Ю. І. Основні етапи реалізації інтрапренерства на підприємствах / Ю. І. Грудзевич // Економічні підсумки 2013 року: перспективи, ефективність : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 13−14 груд. 2013 р.). – Одеса, 2013. − С. 93−95.

52. Грудзевич Ю. І. Систематизація основних етапів здійснення підприємницької діяльності / Ю. І. Грудзевич // Актуальні проблеми і перспективи розвитку економіки України : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Ужгород, 7 берез. 2014 р.). − С. 76−78.

53. Ліпич Л. Г. Періодизація інноваційного розвитку підприємств за процесним підходом / Л. Г. Ліпич, О. М. Полінкевич, О. Товстенюк // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. – 2015. – № 4. – С. 20–24.

54. Кузьмін О. Є. Організування діяльності інноваційних креативних колективів на машинобудівних підприємствах / О. Є. Кузьмін, О. О. Горячка // Вісник Національного університету «Львівська політехніка» : [зб. наук.-приклад. пр.] / М-во освіти і науки України, Нац. ун-т «Львівська політехніка» ; відп. ред. О. Є. Кузьмін. – Львів, 2013. – № 778 : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – С. 342–347.

55. Ліпич Л. Г. Деякі аспекти управління виробничою діяльністю підприємств / Л. Г. Ліпич, І. Г. Волинець // Економічний часопис Східноєвропейського

національного університету імені Лесі Українки : журнал / уклад. : Л. Г. Ліпич, М. Б. Кулинич. – Луцьк : Вежа-Друк, 2015. – № 2. – С. 44−50.

56. Lipych L. The essence of the corporation development in Ukraine / L. Lipych, O. Khilukha // The Caucasus: Economical and Social Analysis Journal of Southern Caucasus. – 2016. – Vol. 11. – Issue 01. – P. 46–48.

57. Грудзевич Ю. І. Основні елементи підтримки та розвитку інтрапренерства на підприємствах / Ю. І. Грудзевич // Національні моделі економічних систем: формування, управління, трансформації : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Херсон, 15−16 жовт. 2015 р.). – Херсон, 2015. − С. 55−56.

58. Карлін М. І. Інвестиційно-інноваційний механізм регулювання розвитку прикордонного регіону : кол. моногр. / М. І. Карлін, І. О. Балак, Н. В. Вишневська та ін. ; за ред. М. І. Карліна. – Луцьк : Волин. нац. ун-т ім. Л. Українки, 2010. – 376 с.

59. Фатенок-Ткачук А. О. Етапи стратегічного планування розробки інноваційної продукції / А. О. Фатенок-Ткачук // Науковий парк та інноваційна інфраструктура університету як основа розвитку освіти і науки : зб. матеріалів наук.-практ. конф. – Луцьк, 2013. – С. 112–114.

60. Кузьмін О. Є. Особливості політики корпоративного управління вітчизняних промислових підприємствах / О. Є. Кузьмін, Л. Г. Ліпич, О. А. Хілуха // Перспективи розвитку економіки України: теорія, методологія, практика : матеріали XX Міжнар. наук.-практ. коноф. (25−26 трав. 2015 р.) / М-во освіти і науки України [та ін.]. – Луцьк, 2015. – С. 74–76.

61. Дзюба С. Г. Сучасне оновлення законодавчої бази України з питань державного регулювання підприємницької діяльності / С. Г. Дзюба // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. – 2013. – № 3. – С. 102–110.

62. Сазонець О. М. Інноваційна діяльність підприємств у контексті забезпечення інформаційної безпеки [Електронний ресурс] / О. М. Сазонець, Л. Г. Сіпайло // Проблеми економіки. − 2015. − № 3. − С. 156−161. − Режим доступу : http://bit.ly/2vMKNHj

63. Фатенок-Ткачук А. О. Аналітичне забезпечення інноваційної діяльності / А. О. Фатенок-Ткачук // Перспективи розвитку економіки України: теорія,

методологія, практика : матеріали XVI Міжнар. наук.-практ. конф. (29–30 трав. 2012 р.) / відп. ред. Л. Г. Ліпич. – Луцьк : Волин. мистецька агенція «Терен», 2012. – С. 310–313.

64. Малицький, А. А. Організаційно-економічний механізм управління підприємством: сутність і структура [Електронний ресурс] / А. А. Малицький. – Режим доступу : http://bit.ly/2xlIfo1

65. Грузнов І. І. Організаційно-економічні механізми управління / І. І. Грузнов. – Одеса : Астропрінт, 2000. – 292 с.

66. Інноваційна трансформація промислового сектору економіки України та механізми її регулювання : монографія / С. В. Філиппова [та ін.] ; за ред. С. В. Філиппової. − Одеса : ВМВ, 2009. − 180 с.

67. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком промислових підприємств : монографія / С. М. Ілляшенко, О. А. Біловодська. – Суми : Університ. кн., 2010. – 281 с.

68. Воронкова А. Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация : монография / А. Э. Воронкова. – Луганск : Изд-во Восточноукр. нац. ун-та, 2000. – 315 с.

69. Стратегічне управління потенціалом підприємства : монографія / НАН України, Ін-т економіки промисловості / Б. Г. Шелегеда, Н. В. Касьянова, А. Я. Берсуцький та ін. – Донецьк : ДонУЕП, 2006. – 219 с.

70. Абаєва Є. Н. Оптимізація системи мотивації працівників промислового підприємства / Є. Н. Абаєва // Науковий вісник ДГМА. – 2009. – № 2. – С. 190–197.

71. Кузьмін О. Є. Чинники, що визначають стимули і мотиви інноваційної діяльності підприємства / О. Є. Кузьмін, М. М. Вороновська // Вісник Національного університету «Львівська політехніка» / М-во освіти і науки України, Нац. ун-т «Львівська політехніка» ; відп. ред. О. Є. Кузьмін. – Львів, 2011. – № 714 : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – С. 3–8.

72. Ліпич Л. Г. Вибір оптимальної комбінації стимулів працівників підприємств роздрібної торгівлі / Л. Г. Ліпич, Л. С. Громко // The Caucasus. Economical and social analysis journal of southern caucasus. – Tbilisi, 2015. – № 8. – С. 27–33.

73. Рюттингер Р. Культура предпринимательства / Р. Рюттингер. − М. : ЭКОМ, 1992. − С. 57.

74. Hofstede G. H. Culture’s consequences: Comparing values, behaviors, institutions andorganizations across nations / G. H. Hofstede. – London : Sage Publications, 2001.

75. Schein E. H. The corporate culture survival guide / E. H. Schein. − San Francisco, CA : Jossey-Bass, 1999.

76. Charles W. L. Hill. Strategic Management / W. L. Hill Charles, R. Jones Gareth // Hougfton Miffin College Div. – 2001.

77. Ravasi D. Responding to organizational identity threats: exploring the role of organizational culture / D. Ravasi, M. Shults // Academy of Management Journal. – 2006. − Vol. 149, № 3. – P. 433−458.

78. Williax P. Lessons to be learned from encouraging intrapreneurs / P. Williax // NH business review. – 2204. 20 – Sept. 2.

79. Culture Clash: When Corporate Culture Fights Strategy, It Can Cost You. − Arizona State University, 2011.

80. Грудзевич Ю. І. Формування організаційної культури інтрапренерства на машинобудівних підприємствах [Електронний ресурс] / Ю. І. Грудзевич // Східна Європа: економіка, бізнес, управління. – 2017. − № 3 (08). − Режим доступу : http:www.easterneurope-ebm.in.ua/8-2017-ukr

81. Момчева А. Підприємницька культура як фактор підвищення ефективності діяльності організації / А. Момчева // Актуальні проблеми і перспективи розвитку економіки України : матеріали наук.-практ. інтернет-конф. молодих науковців, аспір., здобувачів і студ. (17−18 листоп. 2011 р.) / М-во освіти і науки України, Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки ; [відп. ред. Л. Г. Ліпич]. – Луцьк, 2011. – С. 95−97.

82. Гринева Е. Прочный фундамент организацыионной культуры / Е. Гринева // Управление персоналом – Украина. – 2012. − № 12 (231). − С. 12−14.

83. Гибсон Дж. Л. Организации: поведение, структура, процессы : пер с англ. – 8-е изд. / Дж. Л. Гибсон, Д. М. Иванцевич, Д. Х.-мл. Доннели. – М. : ИНФРА-М, 2000. – С. 55.

84. Хомутенко Л. І. Організаційна культура підприємства: теоретичні та практичні аспекти формування [Електронний ресурс] / Л. І. Хомутенко, В. Є. Вязовченко. – Режим доступу : http://bit.ly/2xdkhuo

85. Сохнич А. Я. Оцінювання кредитоспроможності інноваційних проектів у системі управління земельними ресурсами [Електронний ресурс] / А. Я. Сохнич, О. А. Сохнич // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. − 2013. − Вип. 6. − С. 63−70. − Режим доступу : http://bit.ly/2jD4nnY

86. Morris M. H. Corporate Entrepreneurship & Innovations / M. H. Morris, D. F. Kuratko, J. G. Covin. – 2 ed. – South-Western College Pub, 2007. – 448 p.

87. Грішнова О. А. Корпоративна культура як ресурс забезпечення стратегічної стійкості підприємства / О. А. Грішнова, А. В. Науменко // Экономика и управление. − 2010. − № 2. – С. 33−38.

88. Лобза А. В. Організаційна культура як елемент успіху компанії [Електронний ресурс] / А. В. Лобза, Д. Карпук. – Режим доступу : http://bit.ly/2xcWBpS

89. Харчишина О. В. Концепція організаційної культури підприємств: ретроспективний аналіз та перспективи практичного застосування [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://bit.ly/2psERz9

90. Кластери в системі стратегії і тактики розвитку регіону : монографія / Л. В. Батченко [та ін.] ; [наук. ред. О. В. Фінагіна] ; Донец. ін-т залізн. трансп. Укр. держ. акад. залізн. трансп. − Донецьк : ВІК, 2013. − С. 259−286.

91. Міжнародні підходи до системи оцінювання ефективності діяльності організацій бізнес-інкубування / М. Данилюк, Р. Бойчук, Б. Гречаник // Ринок цінних паперів України. − 2012. − № 10. − С. 3−9. − Режим доступу : http://bit.ly/2w16djW

92. Козаченко Г. В. Стратегічні альянси: дуальний характер [Електронний ресурс] / Г. В. Козаченко, Л. Є. Шульженко // Теоретичні та прикладні питання економіки. − 2012. − Вип. 27 (1). − С. 54−60. − Режим доступу : http://bit.ly/2xJ6gp4

93. Баюра Д. О. Корпоративне управління як фактор розвитку інвестиційного процесу в корпораціях / Д. О. Баюра // Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право) : наук. журн. – 2004. − Вип. 3−4. − С. 404−410.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗУВАННЯ Й ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМ РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

2.1. Аналізування стану та динаміки розвитку інноваційної діяльності машинобудівних підприємств

Динаміка інноваційних процесів в Україні показує перспективи подальшого розвитку економіки загалом. Тому аналіз показників інноваційної діяльності дає уявлення не лише про стан справ у цій сфері, а й про рівень підприємницької активності як такої. У розвинених країнах інновації в промисловості − важливе джерело експорту, яке забезпечує значну частку приросту річного ВВП. В Україні частка інновацій у кінцевій реалізованій продукції вкрай низька, що є додатковим підтвердженням нагальної потреби пошуку нових способів і стимулів розвитку інноваційних процесів та технологій на вітчизняних підприємствах [1; 2]. Цікавий у цьому аспекті аналіз стану інноваційної активності в країнах ЄС, підприємства яких традиційно вважають лідерами з технологічних інновацій.

Серед усіх напрямів інноваційного розвитку одне з найважливіших місць країн Європейського Союзу належить машинобудівній промисловості. Зокрема, це засвідчують і пріоритети, закладені в Рамковій програмі досліджень та інновацій HORIZON 2020 [3; 4], розрахованій на період 2014–2020 рр. Ця програма покликана розв’язати питання створення нових робочих місць, стимулювати економічний розвиток членів ЄС, покращувати конкурентні умови та сприяти підвищенню рівня добробуту громадян загалом. Акцентування уваги на інноваціях у машинобудівній індустрії має такі цілі:

− створити надійні та швидкі умови переходу наукових досліджень до реалізації кінцевої продукції на ринку;

− пришвидшення темпів розвитку нових технологій та інновацій;

– можливості зростання для нинішніх підприємств малого й середнього бізнесу, а також створення нових бізнес-структур.

Така політика підтримки інновацій в ЄС сприяє реалізації її промислового потенціалу й дає можливість утримувати світове лідерство в конкурентній боротьбі зі США та країнами Азії. Хоча уже сьогодні саме машинобудування забезпечує біля 75 % загального експорту держав Європейського Союзу, саме на цю галузь припадає 80 % усього обсягу інновацій. Через послідовну реалізацію даної програми Європейська комісія має на меті дати поштовх розвитку найновітніших технологій та інновацій, зміцнити конкурентоспроможність Європи та фактично здійснити нову промислову революцію. Положення цієї програми посилюють наголос на необхідності відходу від традиційних наукових досліджень до інноваційного розвитку та впровадження розробок на практиці. Зокрема, планується повернення на територію ЄС повернення виробничих потужностей з Азії, Африки, Латинської Америки.

Варто згадати, що подібні програми впроваджували в ЄС і в минулому й принесли бажані результати. Серед них – програма *Manufuture* («Машинобудування майбутнього»), яка переросла в проект *Factories of the Future* («Підприємства майбутнього») [4]. У рамках останньої реалізовано більше 140 проектів різних галузей, що привело до припинення стагнації в промисловості та значно підвищило рівень інноваційної активності підприємств малого й середнього бізнесу.

На сьогодні серед основних завдань Рамкової програми HORIZON 2020 – підвищення продуктивності праці задіяних підприємств і мінімізація собівартості продукції. Паралельно ставиться завдання розширення інновацій у робототехніці, лазерній і фотонній технологіях, а також збільшення інвестування у створення промислового обладнання до 9 % у 2020 р. (з нинішніх 6 %). Окрім цього, планується знизити енергетичні витрати виробництва на 30 %, на 20 % зменшити кількість відходів виробництва і споживання виробничих матеріалів. Для реалізації вказаних цілей значну увагу й фінансування отримають виробництво наноматеріалів і впровадження нанотехнологій, технології надшвидкого виготовлення виробів (*Rapid Prototyping, 3D Printing, Stereolitography*). Пріоритет також отримали

імплементація електронних підприємств, ширше застосування систем робототехніки, розроблення покращених вимірювальних приладів й інструментів, у т. ч. з контролю якості.

Як бачимо, держави − члени Європейського Союзу усвідомлюють нагальну потребу інвестування машинобудівної галузі, а особливо в новітні інноваційні розробки. У результаті це забезпечує країнам ЄС не лише зростання рівня зайнятості, доходів бізнесу та населення, а й зростання ВВП та конкурентоспроможності на світовому ринку. Це досвід, який варто переймати Україні, щоб відновити свої позиції одного з лідерів машинобудівної галузі. Незважаючи на глибоку кризу галузі, її технологічну відсталість й енергоємність, упровадження інновацій і у виробництві, і в усіх процесах на підприємстві здатне прискореними темпами повернути підприємства до групи лідерів національної економіки. Особливої актуальності набуває питання модернізації вітчизняного машинобудування і з огляду на підписання та ратифікацію Угоди про асоціацію з ЄС. Відповідно до неї, гармонізації потребуватимуть стандарти виробництва та якості продукції, що неможливо зробити без широкого переоснащення передовсім машинобудівних підприємств – виробників основних засобів [5−7].

Однак поточний стан інноваційної активності у вітчизняному машинобудуванні, залишається на незадовільному рівні [8−12; 13, с. 145−162]. Так, згідно з даними Державної служби статистики, за підсумками 2015 р. в Україні інноваційно активними були лише 824 підприємства, або 17,3 % від їх загальної кількості. Зокрема, для порівняння: у 2014 р. відповідна цифра становила 1609 підприємств, або 16,1 %. Такий значний спад кількості інноваційно активних промислових підприємств пояснюємо тим, що з 2015 р. до цього показника включають лише ті промислові підприємства, у яких чисельність працівників 50 осіб і більше. Однак загальна негативна динаміка питомої ваги інноваційно активних підприємств простежується впродовж трьох останніх років (рис. 2.1). Певну роль тут зіграло також те, що з 2014 р. статистичні дані не включають тимчасово окуповані території Автономної Республіки Крим, м. Севастополь і територій та частини зони проведення антитерористичної операції.

Рис. 2.1. Інноваційна активність промислових підприємств в Україні

Примітка: складено автором на основі [14−21].

Отож динаміка останнього часу показує негативні тенденції не лише щодо зменшення кількості промислових підприємств, які здійснюють інновації, а й питомої ваги підприємств такого типу (за винятком незначного збільшення питомої ваги у 2015 та 2016 рр.). Подальше збереження такого тренду призведе до ще більшого технологічного відставання вітчизняної промисловості й у підсумку – до остаточної втрати конкурентоспроможності не лише на світовому ринку, а й втрати попиту внутрішніх споживачів.

У структурі видатків на інноваційну діяльність упродовж останнього часу переважають витрати на придбання машин, обладнання і програмного забезпечення. Упродовж 2012–2016 рр. аналізу їх частка коливалася від 58 до 85,3 % (рис. 2.2). Ця цифра закономірна, оскільки саме ця частина інноваційних витрат найбільш капіталомістка, потребує значних інвестиційних вкладень підприємства. Водночас грошові кошти витрачаються також на внутрішні й зовнішні науково-дослідні роботи, придбання інших зовнішніх знань (або ж технологій) та інше. До іншого відносять такі напрями фінансування: навчання й підготовка персоналу для розроблення та впровадження нових чи значно вдосконалених продуктів і

процесів; діяльність підприємства щодо ринкового запровадження інновацій та інші роботи, пов'язані з цим.

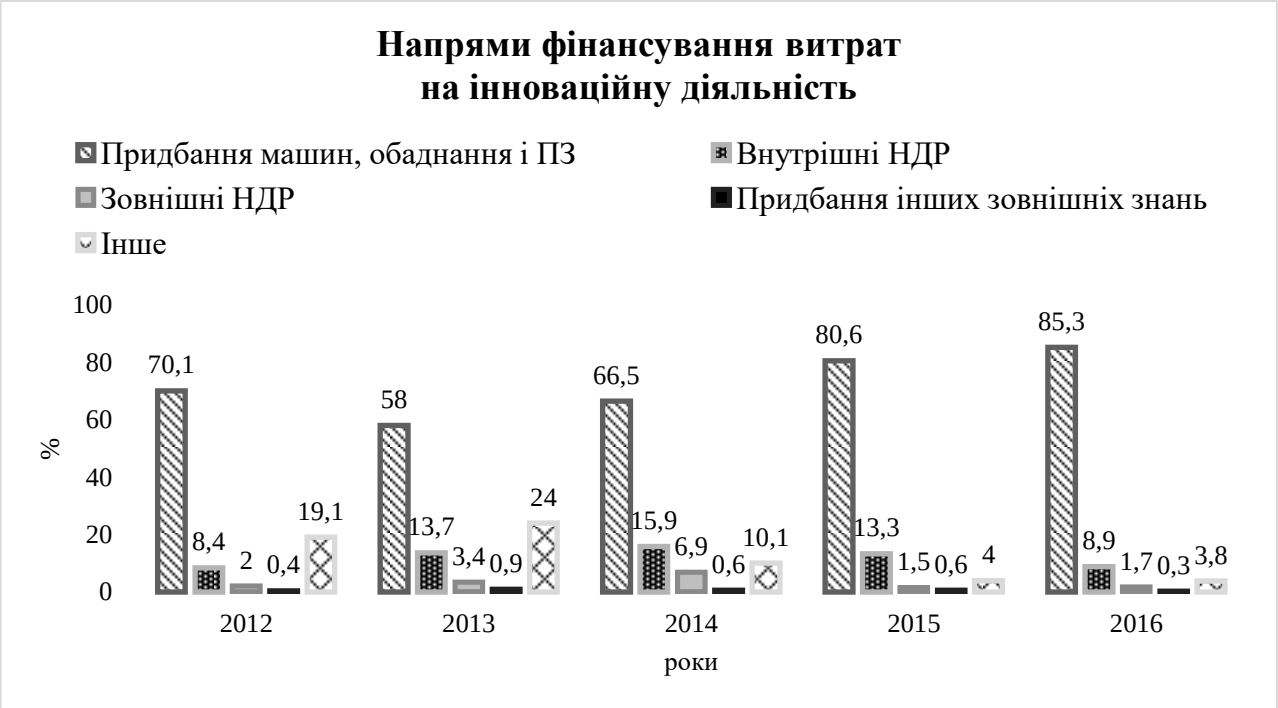


Рис. 2.2. Напрями фінансування витрат на інноваційну діяльність промислових підприємств України

Примітка: складено автором на основі [14−21].

При цьому впродовж останнього часу простежується зростання частки витрат на внутрішні науково-дослідні роботи – з 8,4 % у 2012 р. до 15,9 % у 2014-му, тобто майже вдвічі. Однак уже у 2016 р. цей показник повернувся майже до попереднього значення – 8,9 %. Варто відзначити, що аналогічно впродовж років аналізу зростала і частка витрат на замовлення науково-дослідних робіт у сторонніх організацій – від 2 % у 2012-му до 6,9 % у 2014-му, тобто навіть більшими темпами, ніж внутрішні НДР.

Однаку 2016 р. вона різко впала і становила лише 1,7 % − це може свідчити і про спад обсягу замовлень науково-дослідних у робіт у сторонніх організацій, і про те, що підприємства із чисельністю до 50 чоловік, які були виключені зі статистичних даних щодо інноваційної активності з 2015 р., були основними замовниками таких послуг. Ця динаміка переконливо засвідчує те, що підприємства

гостро потребують не просто механічної закупівлі машин й обладнання, а індивідуально спроектованих під специфіку діяльності інноваційних розробок. Водночас це говорить про потенціал упровадження інноваційних структур інтрапренерського типу на вітчизняних промислових підприємствах. Однак, розглянувши показники фінансування інноваційної діяльності в грошовому вираженні, можна зробити висновок про значне скорочення таких видатків з 2013-го аж до рівня 7,7 млрд грн у 2014 р., тобто нижче показника навіть 2010-го, коли інноваційні видатки промислових підприємств становили 8 млрд грн.

Рис. 2.3. Динаміка розміру витрат на інноваційну діяльність вітчизняних промислових підприємств

Примітка: складено автором на основі [14–21].

Результати аналізування засвідчують суттєве скорочення інноваційних видатків, особливо якщо врахувати зростання інфляції за роки аналізу, тобто реальне падіння інноваційних видатків значно більше, придбано значно менше машин і механізмів, упроваджено менше технологічних нововведень. Окрім суто економічних, однією із серйозних причин негативної динаміки є, безумовно, анексія Автономної Республіки Крим, військові дії в зоні АТО, де було зосереджено достатньо велику частку промислових підприємств національної економіки.

Потрібно відзначити, що вже у 2015 р. сума інноваційних витрат промислових підприємств становили 13,8 млрд грн, а у 2016 – 23,2 млрд грн, що свідчить про

значне пожвавлення інноваційної діяльності й економіки загалом, однак свою роль зіграв і фактор інфляції.

Для комплексного аналізу показників інноваційної діяльності вітчизняної промисловості важливо проаналізувати, завдяки яким джерелам відбувається фінансування розроблення і впровадження інновацій. Оскільки традиційним джерелом інвестування для вітчизняних підприємств є власні кошти, левова частка інновацій здійснюється так само за рахунок власних грошових ресурсів суб'єктів господарювання (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Джерела фінансування інноваційної діяльності вітчизняними промисловими підприємствами

Джерело фінансування	**2012**		**2013**		**2014**		**2015**		**2016**	
	тис. грн	*%*	*тис. грн*	*%*	*тис. грн*	*%*	*тис. грн*	*%*	*тис. грн*	*%*
Усього, у т. ч.:	**11480562,8**	**100**	**9562626,0**	**100**	**7695892,3**	**100**	**13813674,4**	**100**	**23229,5**	**100**
Власні кошти	7335852,7	63,9	6973435,8	72,9	6540272,0	85	13427037,7	97,2	22 036	94,9
Державний бюджет	224256,1	2	24659,6	0,3	344063,7	4,5	55141,2	0,4	179	0,8
Місцеві бюджети	17591,6	0,1	157665,0	1,6	5729,0	0,1	38361,9	0,3	42589	0,2
Позабюджетні фонди	25,4	-	2171,0	-	32855,2	0,4	1403,0	0,0	2707,3	0,3
Вітчизняні інвестори	154461,5	1,3	123749,0	1,3	8197,1	0,1	74277,6	0,6	83502,12	0,3
Іноземні інвестори	994783,7	8,7	1253193,0	13,1	138688,0	1,8	58633,0	0,4	23,4	0,1
Кредити	2407795,2	21	2407795,2	21	630197,8	6,6	113742,0	0,8	95425	0,4
Інші	345796,6	3	345796,6	3	397554,8	4,2	45081,0	0,3	766876,58	3,3

Примітка: складено автором на основі [14−21].

З наведених у табл. 2.1 статистичних даних, випливає, що більше половини грошових коштів на фінансування інновацій підприємства акумулюють із власних фінансових ресурсів. У 2015 р. частка власних коштів досягла небаченого раніше рівня − 97,2 %. Очевидно, що поряд із переважно спадаючим трендом (за

винятком 2015 і 2016 рр. аналізу) в загальному обсягу витрат на інновації вітчизняними промисловими підприємствами це аж ніяк не свідчить про зростання спроможності підприємств інвестувати в інноваційні розробки та їх впровадження. Цю гіпотезу підтверджує відтік фінансування практично з усіх зовнішніх джерел – і у грошовому виразі, і в частці порівняно з іншими видами джерел.

У 2014 р. витрати державного бюджету на фінансування інноваційної діяльності промислових підприємств значно зросли порівняно з двома попередніми роками і становили понад 300 млн грн, які отримали дев'ять підприємств, проте вже наступного, 2015 р., видатки державного бюджету за цим напрямом становили в шість разів меншу суму – 55 млн грн. Якщо говорити про кошти місцевих бюджетів, то за їх рахунок тільки у 2013 р. було спрямовано відносно велику суму – 157 млн грн для 12 суб'єктів господарювання. Що ж до решти років аналізу фінансування за рахунок цього джерела, то воно вкрай незначне. Такі невисокі показники бюджетної підтримки й різкі стрибки в її динаміці − свідчення відсутності системного підходу й політики фінансування інновацій. Водночас розвинені країни розробляють і реалізовують низку заходів бюджетної й економічної політики загалом. Серед них варто перейняти досвід надання адресних податкових пільг, за допомогою яких відбувається планомірне збільшення видатків на наукові розробки в крупних корпораціях, а підприємства малого й середнього бізнесу мають можливість упровадити свої перші інноваційні проекти. Також на Заході практикують надання кредитів на пільгових умовах для підтримки наукових розробок і навіть часткового фінансування вагомих проектів. Поширеним інструментом є застосування прискорених норм амортизації для списання наукового обладнання, а також безплатне відведення або ж пільгові умови оренди земельних ділянок, нерухомості й іншого державного майна для інноваційних проектів на підприємствах. Також можливе включення до калькуляції собівартості кінцевої продукції витрат на НДДКР.

Лише у 2014 р. частка фінансування інновацій із позабюджетних фондів становила 0,4 %, а в попередній рік та у 2015-му воно практично не здійснювалося. Критичне падіння простежується і в динаміці вкладень із боку вітчизняних

інвесторів: із 154 млн грн у 2012 р. до 8 млн грн у 2014-му. Щоправда, 2015 р. ситуація дещо покращилася, і промислові підприємства отримали 74 млн грн інвестицій для фінансування інновацій. Грошовими ресурсами із цього джерела в останній рік аналізу скористалися дев'ять підприємств. Обсяг вкладень з боку іноземних інвесторів хоча й є значно більшим, ніж вітчизняних, проте у 2015 р. продемонстрував стрімке падіння − більше, ніж у 10 разів порівняно з 2013-м – із 1,25 млрд грн до 58 млн грн для шести підприємств. Зазвичай, іноземні інвестиції не є наслідком прямого зацікавлення інвесторів в інноваційних розробках вітчизняних підприємств, а лише способом заведення коштів із боку зарубіжних власників або ж материнської компанії. Очевидно, що ця ситуація − свідчення низького залучення українських промислових підприємств до загальносвітових інвестиційних й інноваційних процесів, а також надмірних ризиків, які поки несе в собі інвестування у вітчизняний промисловий сектор.

Вітчизняні підприємства певною мірою використовують і залучення кредитних коштів як один зі способів фінансування своїх інноваційних розробок. Так, у 2015 р. 0,8 % усіх витрат у цьому напрямі здійснено саме за їх рахунок, прокредитовано 11 інноваційно активних підприємств. Безумовно, короткостроковий характер надання банками кредитів останнім часом, високі процентні ставки, завищені вимоги до покриття кредитів твердою заставою і затягування термінів затверджування позик із боку фінансово-кредитних установ значно занижує потенціал залучення такого виду ресурсів промисловими підприємствами. Не сприяє зростанню обсягів кредитування й загальна нестабільність фінансового ринку країни, банкрутство й ліквідація великої кількості банківських установ. Як результат – за роки аналізу щороку обсяги кредитування зменшуються в 4−5 разів, що є яскравим свідчення негативної динаміки в кредитних відносинах вітчизняних промислових підприємств і банківських установ.

Розглянемо окремі показники інноваційної активності вітчизняних машинобудівних підприємств (рис. 2.4). Здійснений аналіз статистичних показників й обґрунтування їх значень дає підстави зробити висновок про негативну динаміку щодо кількості підприємств, що здійснюють інноваційну діяльність, зменшення

загальних витрат на її фінансування, а також зведення всіх можливих джерел її фінансування практично до одного – власних грошових ресурсів підприємства.

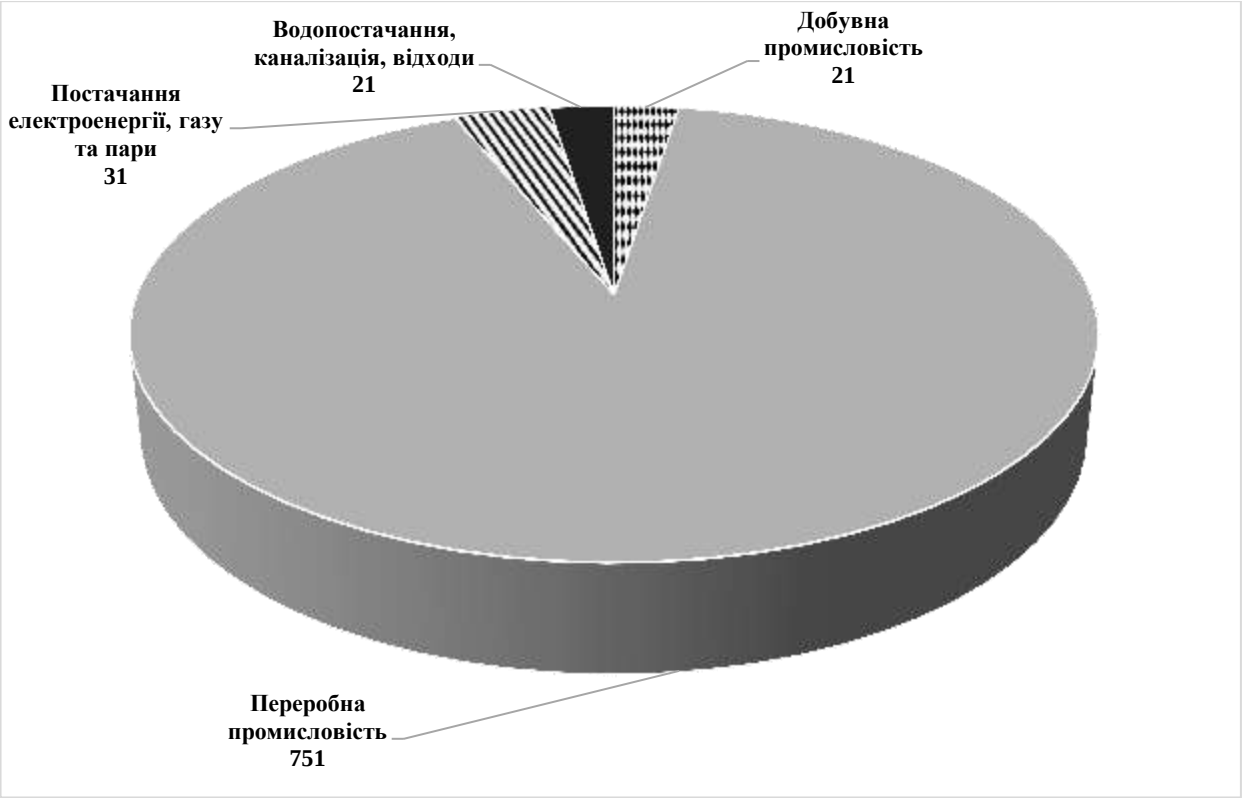


Рис. 2.4. Структура промислових підприємств, які здійснюють інновації, за видами економічної діяльності у 2015 р.

Примітка: складено автором на основі [14−21].

Загальні тенденції для вітчизняних промислових підприємств характерні й для машинобудівної галузі. Як видно з наведеного вище, 91,1 % усіх інновацій на промислових підприємствах України впроваджувалися в переробній промисловості. Далі розглянемо, як розподілилися 824 підприємства переробки за конкретними підвидами діяльності (рис. 2.5).

У 2015 р. найбільше підприємств переробної промисловості, а саме 334, здійснювали інноваційну діяльність у сфері виробництва харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів. За рештою видів економічної діяльності можна відзначити інноваційну активність суб’єктів, які виготовляли вироби з деревини, паперу й поліграфічною діяльністю; виробництвом гумових і пластмасових виробів; металургійним виробництвом. Закономірно, що одне з провідних місць у сфері

розроблення і впровадження інновацій займають машинобудівні підприємства. Зокрема, за підсумками 2015 р. інноваційно активними були такі підприємства машинобудівної промисловості: з виробництва комп'ютерів, електронної й оптичної продукції, виробництво електричного устаткування – 87 підприємств; виробництво машин й устаткування, не віднесених до інших угруповань – 87 підприємств; виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів – 61 підприємство.

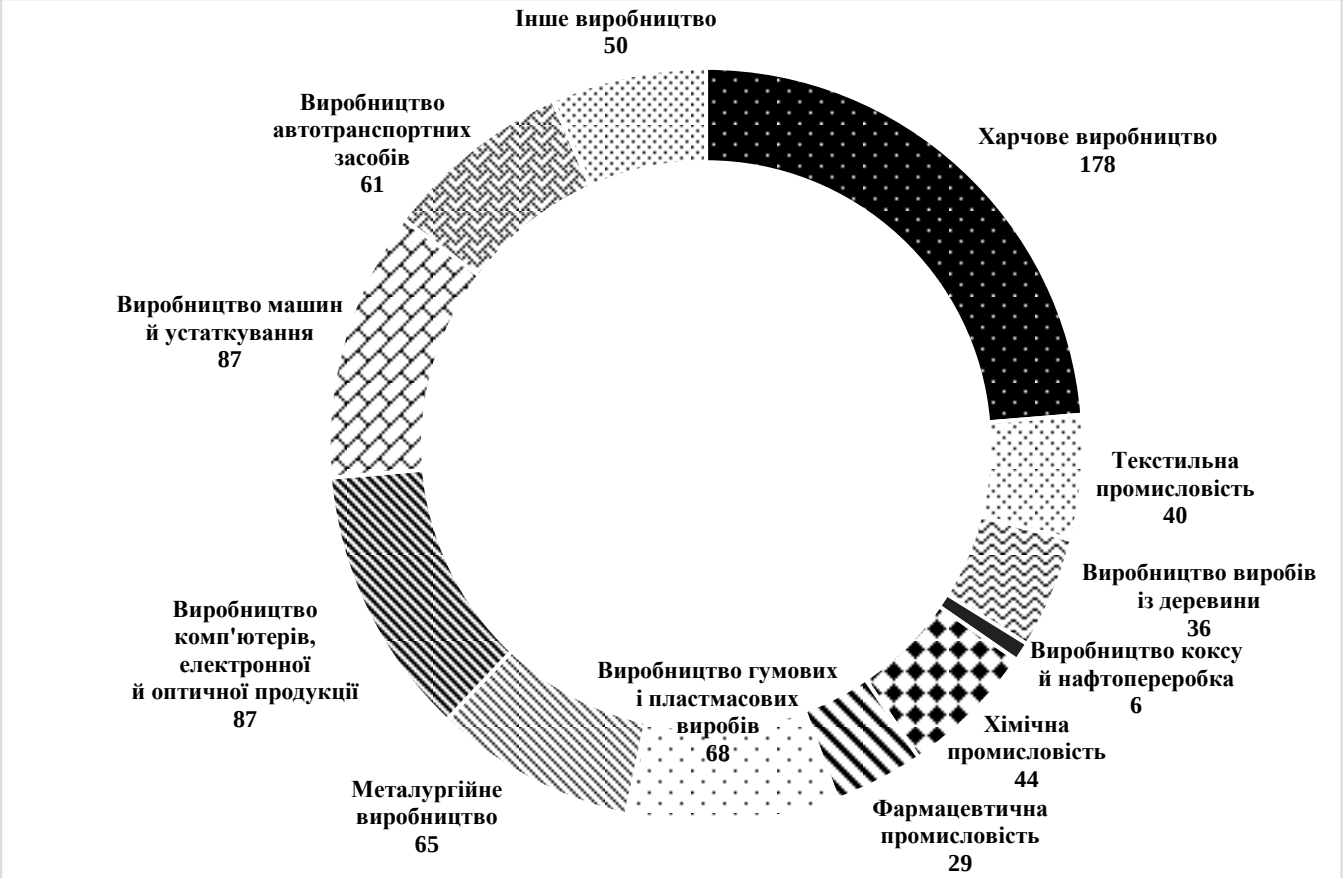


Рис. 2.5. Інноваційно активні підприємства вітчизняної переробної промисловості у 2015 р.

Примітка: складено автором на основі [14−21].

Отже, усього 235 підприємств машинобудівної промисловості були інноваційно активними у 2014 р., або 28,5 % від усієї кількості суб'єктів господарювання, які здійснювали інноваційну діяльність. З'ясуємо, за якими напрямами витрачалися кошти на здійснення інновацій на підприємствах галузі у 2014−2015 рр. (рис. 2.6).

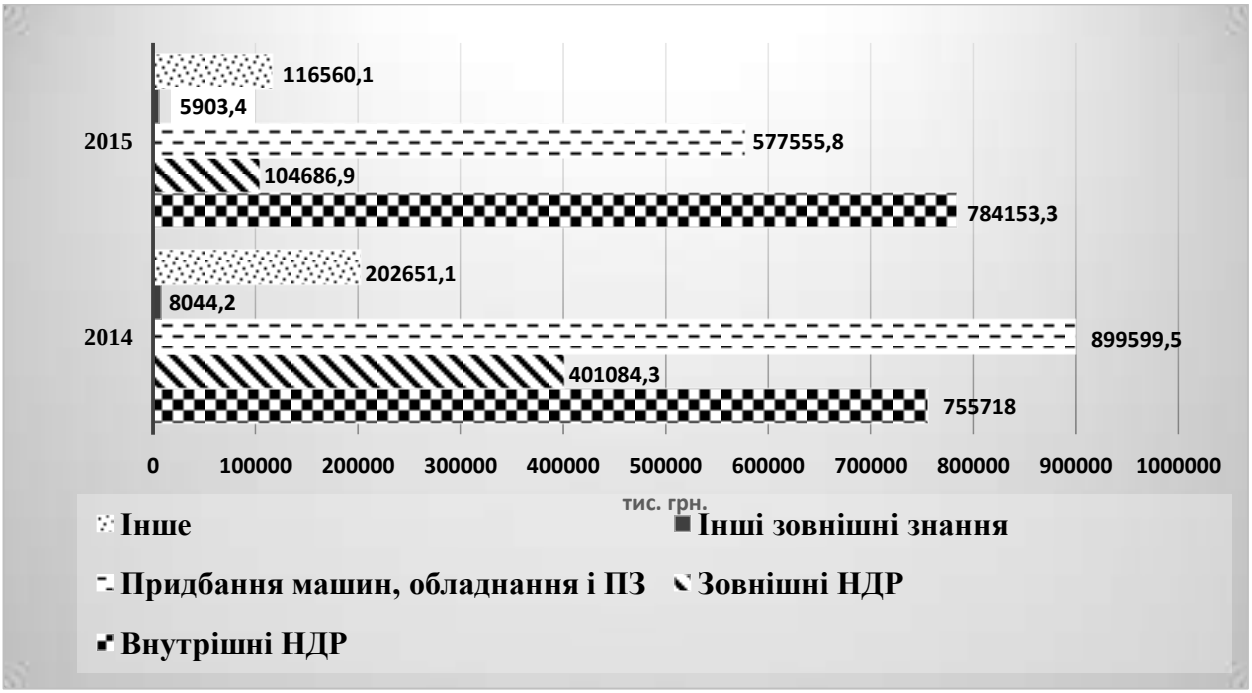


Рис. 2.6. Напрями фінансування інноваційної діяльності машинобудівними підприємствами у 2014–2015 рр.

Примітка: складено автором на основі [14−21].

З наведених на рис. 2.6 даних випливає, що істотною відмінністю машинобудівних підприємств від інших промислових фірм є те, що суттєва частка інноваційних видатків спрямована на фінансування внутрішніх науково-дослідних робіт (33,3 % у 2014 р. і 49,4 % у 2015-му). У 2015 р. значно зменшилася частка витрат на зовнішні НДР − 6,6 % проти 17,7 % у 2014-му. Як і в промислових підприємств загалом, значна частка інноваційних витрат витрачається на придбання машин, обладнання і програмного забезпечення, пов’язаного з реалізацією інноваційних проектів. Так, у 2014 р. на ці потреби пішло 39,7 % коштів, у 2015-му – 36,4 %. Розглянемо табл. 2.2.

Однак фінансування інноваційних проектів на машинобудівних підприємствах у 2015 р. скоротилося на 0,68 млрд грн, або на 30 %, порівняно з 2014-м. Так само, як і у вітчизняних промислових підприємств загалом, головним джерелом фінансування інновацій на машинобудівних є власні кошти, причому у 2015 р. їх частка в загальному обсязі сягнула 90,5 %. Кошти державного бюджету незначні за обсягом, і тільки у 2014 р. за їх рахунок було профінансовано 14,9 % інновацій.

Місцеві бюджети і позабюджетні фонди (за винятком 2014 р.) практично фінансували одиничні проекти й на загальні обсяги інноваційної активно не впливали.

Таблиця 2.2

Джерела фінансування інноваційної діяльності вітчизняними машинобудівними підприємствами

Джерело фінансування	2012		2013		2014		2015	
	тис. грн	*%*	*тис. грн*	*%*	*тис. грн*	*%*	*тис. грн*	*%*
Усього, у т. ч.:	**3079143,5**	**100**	**3589990,6**	**100**	**2267097,1**	**100**	**1588859,5**	**100**
Власні кошти	2183484,3	70,9	2274342,3	63,4	1755922,2	77,5	1438027,1	90,5
Державний бюджет	47405,4	1,5	15278,8	0,4	337833,5	14,9	31563,2	2,0
Місцеві бюджети	85	–	10712,2	0,3	65	–	0	0
Позабюджетні фонди	25,4	–	2171	–	32585,2	1,4	1403	0,1
Вітчизняні інвестори	62795,3	2	10284,1	0,3	7585,3	0,3	73942,5	4,7
Іноземні інвестори	384306,9	12,5	1054469	29,4	117763,8	5,2	41614,7	2,6
Кредити	214443,4	7	69680,9	1,9	8071,1	0,4	0	0
Інші	186597,8	6,1	153052,3	4,3	7271	0,3	2309	0,1

Примітка: складено автором на основі [14–21].

Значно скорочується впровадження інновацій за рахунок коштів вітчизняних й іноземних інвесторів, причому останні впродовж указаних років пріоритетно фінансували виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції, що підтверджує орієнтованість іноземних інвесторів на передові розробки в машинобудівній сфері. Водночас, найбільші в грошовому вираженні капітальних інвестицій у машинобудуванні йдуть у виробництво транспортних засобів. Таку ситуацію можна пояснити концентрацією в Україні таких потужних напрямів машинобудівного виробництва: виробництво цистерн для залізничного транспорту (ПАТ «Азовзагальмаш», ПАТ «Полтавхіммаш»), локомотивів (ПАТ «Луганськтепловоз», ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод»), вагонів (ПАТ «Стахановський вагонобудівний завод», ПАТ «Азовзагальмаш», ПАТ «Дніпровагонмаш»). Потужні вкладення вливають в автомобілебудівну галузь та її підприємства-флагмани: ПАТ «Запорізький автомобільний завод», ПАТ «Автомобільна компанія "Богдан Моторс"», ТОВ «Кременчуцький автоскладальний завод» та ПрАТ «Єврокар».

Достатньо вагомим джерелом фінансових ресурсів були й позичкові кошти фінансово-кредитних установ, проте їх обсяги у 2014 р. скоротилися лише до 8

млн грн, а у 2015-му кредитування інноваційних проектів машинобудівних підприємств не здійснювали взагалі. Отже, можна говорити про такі тенденції щодо інноваційної активності вітчизняних машинобудівних підприємств [22]:

1. Машинобудівні підприємства України складають приблизно 1/5 від усіх інноваційно активних промислових підприємств – і за кількістю, і за обсягами витрат на інновації.

2. Упродовж 2012–2016 рр. простежувалася переважно негативна динаміка скорочення кількості інноваційно активних підприємств, витрат на інновації.

3. Серед джерел фінансування інновацій левову частку займають власні кошти підприємств, украй недостатнє фінансування за рахунок державних програм, скорочуються обсяги кредитування інноваційних розробок.

4. Іноземні інвестори при загальному скороченні вкладень у вітчизняне машинобудування надають перевагу фінансуванню проектів у галузі комп'ютерних технологій, виробництва електронної й оптичної продукції.

5. Поточна геополітична ситуація, анексія АРК та проведення АТО на території Донецької і Луганської областей вплинули на скорочення й обсягів виробництва та реалізації машинобудівної продукції, і на рівень інноваційної активності підприємств галузі.

6. Активізація інноваційної діяльності машинобудівних підприємств України є питанням не лише їх розвитку та конкурентоспроможності, а й існування в майбутньому у контексті підписаної угоди про асоціацію з ЄС та потребою гармонізації стандартів виробництва та якості продукції [23; 24].

2.2. Методика комплексного оцінювання доцільності впровадження інтрапренерства як форми реалізації інноваційної діяльності на машинобудівних підприємствах

Рішення щодо доцільності впровадження інтрапренерської форми реалізації інноваційної діяльності на машинобудівному підприємстві повинно ґрунтуватися на докладному аналізі ресурсних можливостей і передумов для цього. У зв'язку із

цим постає важливе питання розроблення й вибору системи показників для оцінювання потенціалу застосування внутрішнього інтрапренерства для розвитку інноваційної діяльності підприємства.

Питання методики оцінювання інтрапренерського потенціалу у своїх роботах тією чи тією мірою досліджували такі вчені: М. Ф. Власова [25], О. Є. Кузьмін [6; 26; 27; 28, с. 145−168], О. П. Трошина [29], П. Г. Перерва [30], Є. О. Пузікова [31−33] та ін. Зокрема, М. Власова розробила методику формування інтрапренерства на підприємстві будівельної галузі, у рамках якої дослідила основні фази становлення інтрапренерства, а також інтрапренерський потенціал. Останній автор розуміє як сукупність передумов й умов становлення інтрапренерства, який уключає такі елементи: ресурси (фінансові, трудові, інформаційні, матеріальні, основні фонди), організаційні, методичні, соціально-психологічні, економічні. Науковець також пропонує схему аналізу інтрапренерського потенціалу підприємства [25, с. 98−107].

У роботі О. Трошина розробила основи аналіз ресурсної бази інтрапренерства в організації. Тут виділено такі два види підприємницьких ресурсів базової організації: внутрішньовиробничі (які частково або ж інтенсивно використовують) і позавиробничі, не задіяні у діяльності. Дослідник також розглядає таке поняття, як резерви підприємства, і виділяє такі їх види:

− площі підприємства (виробничі, підсобні, складські, офісні);

− обладнання (технологічне, допоміжне, транспортне);

− ресурси (фінансові, технологічні, брак, вторинна сировина);

− людський капітал (кількість, професійні знання, інтелект).

У своєму дослідженні О. Трошина виділяє також три рівні резервів:

− перший рівень – вільні, які є в наявності;

− другий рівень – площі й обладнання, які нераціонально використовують;

− третій рівень – речові елементи виробничого процесу, які нераціонально використовують [29, с. 75−87].

Значний інтерес становлять розробки з оцінювання показників виробничо-господарської діяльності машинобудівних підприємств О. Є. Кузьміна [28, с. 145−168], зокрема методологічні підходи вченого до оцінювання інноваційності технологічних

процесів машинобудівних підприємств. У подальшому ці показники можуть бути використані для дослідження доцільності впровадження інтрапренерства.

Однак, незважаючи на значний науковий інтерес до питання, на сьогодні немає єдиної методики, яка б давала можливість комплексно оцінити рівень готовності підприємства до впровадження інновацій через реалізацію інтрапренерства [33]. А нинішні методики або надто деталізовані й не дають змоги вивести універсальну систему з оцінки доцільності впровадження внутрішнього підприємництва, або ж навпаки − не охоплюють усього необхідного кола визначальних для інтрапренерства показників.

Як ми дослідили раніше, на рішення про початок упровадження інтрапренерства впливає низка факторів, тому потрібне не лише їх комплексне дослідження, а й обґрунтоване зведення всіх оцінок у єдину систему. Розроблення й реалізація методики аналізу інноваційної діяльності та ресурсної бази машинобудівних підприємств буде здійснюватися поетапно згідно з визначеною моделлю. Більшість цих показників, з одного боку можна оцінити, виходячи з фінансово-економічних результатів, статистичних даних про поточну інноваційну активність, кадровий потенціал тощо. З іншого − надзвичайно важливими чинниками виступають психологічна готовність керівництва та власників підприємства до початку впровадження внутрішнього підприємництва, відповідність організаційної структури, рівень організаційної культури на підприємстві, тобто є низка показників, для оцінювання яких не підходить традиційний математичний аналіз, а також обчислення різноманітних коефіцієнтів. Більше того, для збору такого роду інформації статистичних звітів підприємства буде недостатньо.

На наш погляд, методиці аналізу доцільності впровадження інтрапренерства на машинобудівному підприємстві повинні бути притаманні такі принципи [34−36]:

− комплексний характер – мають досліджуватися всі головні чинники, які впливають на можливість упровадження інтрапренерства на машинобудівному підприємстві;

− універсальність – методику можна використовувати на всіх машинобудівних підприємствах, незалежно від розміру підприємства, специфіки діяльності й характеру інновації, форми власності тощо;

− об’єктивність – використання для здійснення аналізу щодо фінансово-економічної, інноваційної та інших напрямів діяльності підприємства, які об’єктивно відображають його поточний стан;

− індивідуальний підхід до оцінювання – цей принцип забезпечується через використання експертних оцінювань (щодо організаційної готовності, наявності вільного робочого часу, загальної готовності керівництва та ін.) і дає змогу врахувати особливості та специфіку діяльності кожного підприємства, його продукції і ресурсів.

На етапі прийняття рішення про впровадження будь-якої інновації підприємство стикається з кількома варіантами розв’язання. Не кожна інновація може бути впроваджена, з огляду на її доцільність, а також є різні альтернативні форми реалізації інновації (рис. 2.7). Залежно від аналізу їх конкретних значень, керівництво підприємства може прийняти рішення про провадження «традиційної» інноваційної діяльності на основі функціонування в структурі підприємства підрозділу чи окремих працівників, купівлю інновації у спеціалізованої науково-дослідницької установи або впровадження нових форм здійснення інноваційної діяльності, однією з яких є інтрапренерство.

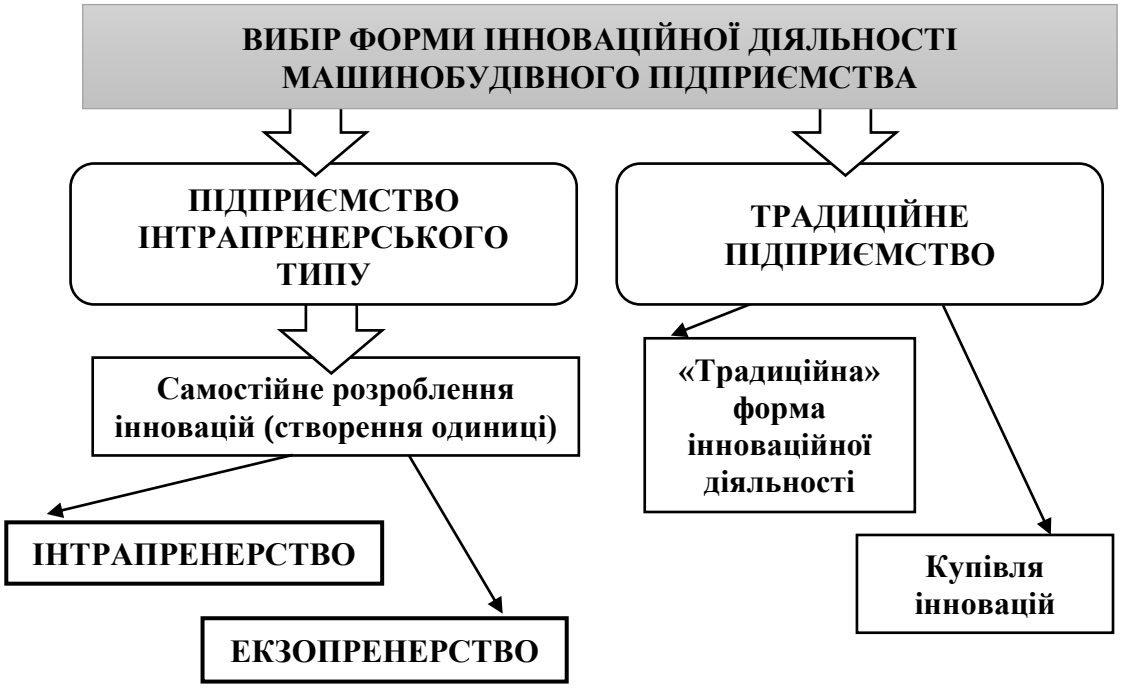


Рис. 2.7. Структурно-логічна схема послідовності вибору форми реалізації інноваційної діяльності

Примітка: сформовано автором на основі опрацьованих джерел.

Зазначимо, що з указаних трьох варіантів саме інтрапренерство має найбільшу потенційну ефективність – оскільки куплена інновація все одно потребуватиме професійних дій із її упровадження безпосередньо на підприємстві, а структурний науково-дослідний підрозділ, на відміну від інтрапренерського, має меншу мотивацію до досягнення успіху інновації на ринку.

Рішення про доцільність упровадження кожної окремої інновації ґрунтується на оцінюванні впливу низки зовнішніх і внутрішніх факторів, а також характеру інноваційної стратегії підприємства. Оцінювати доцільність упровадження інновацій пропонуємо здійснювати через анкетування керівників підприємств у розрізі трьох основних блоків запитань: інноваційна стратегія підприємства, готовність до впровадження інновацій, зовнішні фактори діяльності.

Далі конкретизуємо зміст факторів, якими має керуватися керівництво машинобудівного підприємства під час прийняття рішення про впровадження внутрішнього підприємництва для здійснення своєї інноваційної діяльності. Розподілимо їх на три умовні групи:

1. *Взаємоузгодженість інноваційної стратегії зі стратегією розвитку підприємства* – залежно від того, яку саме стратегію щодо інноваційної діяльності вибрало підприємство, таку й форму її впровадження треба обирати. Скажімо, якщо така стратегія має лідерський, наступальний характер на ринку, інтрапренерський підрозділ зможе забезпечити її найповніше й найефективніше втілення. Діяльність традиційного інноваційного підрозділу цілком здатна забезпечити стратегію «захисту» для компанії, а для реалізації імітаційної стратегії достатньо буде купувати вже розроблені й апробовані іншими інноваційні продукти.

2. *Організаційно-технічні фактори* − відображають внутрішню готовність до впровадження інновацій, схильність керівництва підприємства до вибору тієї чи тієї моделі впровадження інновацій, гнучкість організаційної структури, злагодженість взаємодії різних підрозділів підприємства, практика фінансування інноваційної діяльності підприємства та ін.

3. *Фактори зовнішнього середовища* – загальний рівень інноваційної активності в галузі машинобудування, конкуренція та розподіл вітчизняного й іноземного

ринків збуту, наявність державних та комерційних інституцій із розроблення інновацій, державна підтримка інноваційної діяльності.

Зрозуміло, що інновація, відхилена як така, з огляду на її недоцільність чи неефективність загалом, не може й не повинна бути впроваджена ні за допомогою інтрапренерства, ні за будь-якою іншою формою. Є різноманітні критерії доцільності реалізаційних проектів. Так, Організація Об'єднаних Націй із промислового розвитку рекомендує розраховувати економічний ефект, виходячи з розрахунку показників норми прибутку й чистого дисконтованого доходу, коефіцієнтів фінансової автономності проекту, поточної ліквідності та ін. Також науковці рекомендують проводити поетапне оцінювання показників ефективності інновацій, термінів їх окупності й інвестиційної ефективності, низки інших фінансово-економічних критеріїв щодо конкретних підприємств [27; 30; 37]. Інші науковці [38–41] наголошують також на потребі врахування факторів конкурентного середовища для впровадження інновації, відповідність стратегічним цілям підприємства та ін.

Ураховуючи те, що в сучасній економіці успішна діяльність машинобудівного підприємства не можлива без активної інноваційної діяльності й відповідної маркетингової політики, питання потреби інновацій як таке не стоїть. Однак у нашому дослідженні зосередимо увагу не на доцільності впровадження інновації загалом, а вже на наступному етапі її реалізації – виборі форми впровадження. З рис. 2.7 випливає, що є два основних шляхи втілення схваленої інновації – розробка її власними силами підприємства або ж купівля такої розробки (готового продукту чи технології) в зовнішньої організації.

На вибір однієї з указаних форм впливають об'єктивні й суб'єктивні фактори, неврахування яких може призвести до неефективної інноваційної діяльності підприємства або ж взагалі до її збитковості й недоцільності. Отож перед керівництвом підприємства постає завдання вибору найбільш раціональної форми впровадження інновації. З висновків, зроблених у першому розділі дослідження, можна стверджувати, що інтрапренерство − один із пріоритетних шляхів здійснення інноваційної діяльності, який має свої переваги. Водночас, внутрішнє

підприємництво потребує відповідного рівня фінансово-економічної забезпеченості підприємства, готовності до цього керівництва й організаційної структури.

На підставі отриманого позитивного рішення про впровадження інтрапренерства, треба з'ясувати, чи володіє підприємство достатнім потенціалом для здійснення внутрішнього підприємництва, а також те, наскільки воно забезпечене для цього в ресурсному та організаційному плані. На наш погляд, методика аналізу основних показників потенціалу для запровадження інтрапренерства повинна передбачати такий алгоритм дій (рис. 2.8).

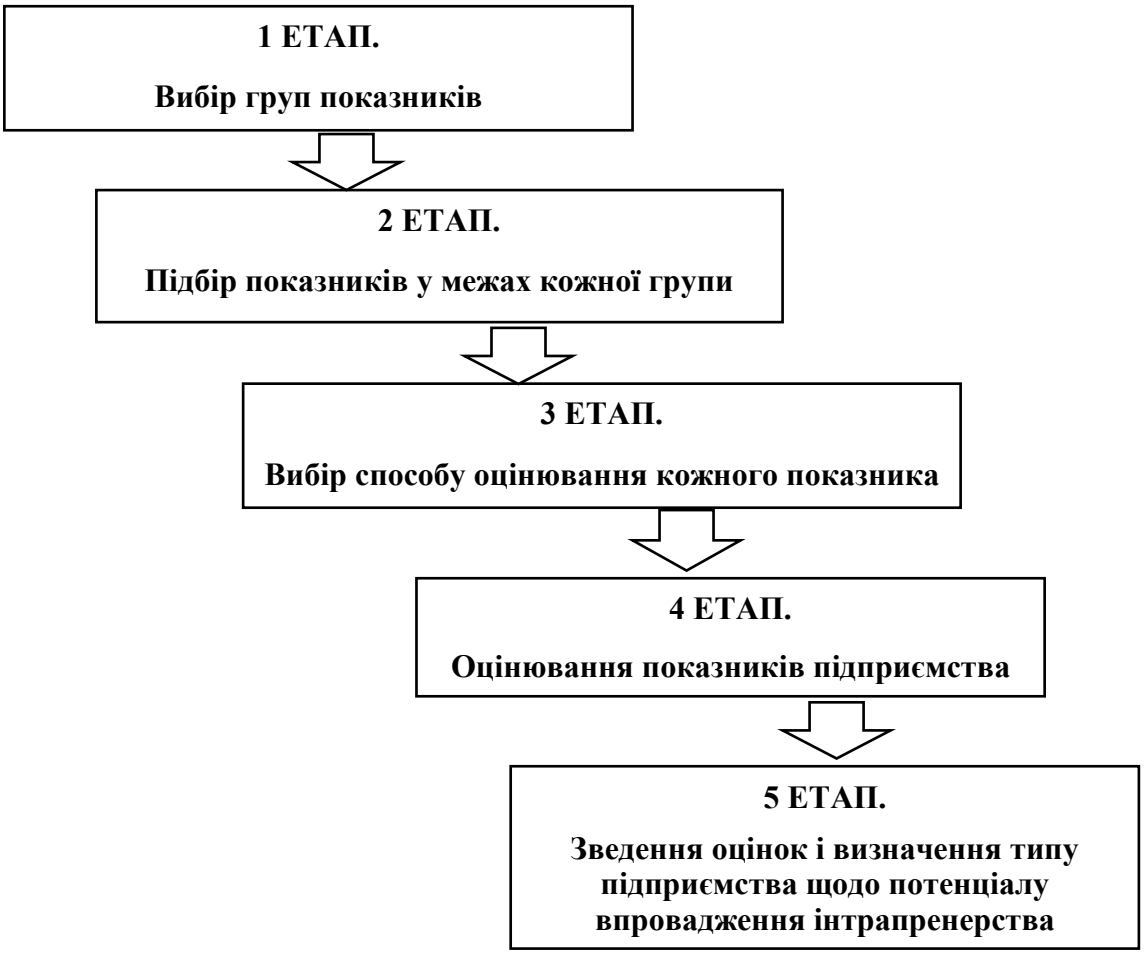


Рис. 2.8. Послідовність реалізації методики оцінювання потенціалу впровадження інтрапренерства на підприємстві

Примітка: сформовано автором на основі опрацьованих джерел.

Для отримання реальних можливостей упровадження інтрапренерства підприємство повинно володіти достатнім потенціалом у різних напрямах своєї діяльності – фінансах, матеріальному забезпеченні, кадровій політиці та ін. З

метою оцінювання такого потенціалу, ми запропонували окрему методику, яка передбачає вибір найважливіших для інноваційної й інтрапренерської діяльності груп часткових потенціалів, добір конкретних показників у межах кожної групи, їх обчислення та зведення результатів. Фактичні значення цих показників є у фінансовій і внутрішній звітності кожного машинобудівного підприємства, а аналізувати їх пропонуємо за останні три роки діяльності – для отримання не лише самих значень, а й дослідження динаміки їх зміни та її напрямів.

Потенціал машинобудівного підприємства для здійснення інтрапренерства повинен характеризувати всі компоненти, які важливі для його впровадження [42]. У вітчизняній літературі термін *потенціал* визначає наявні можливості, потужності та сили, які можуть бути використані для чогось. Тому ми виділили низку часткових потенціалів у межах загального, що потрібно дослідити й обчислити в процесі аналізу (рис. 2.9).

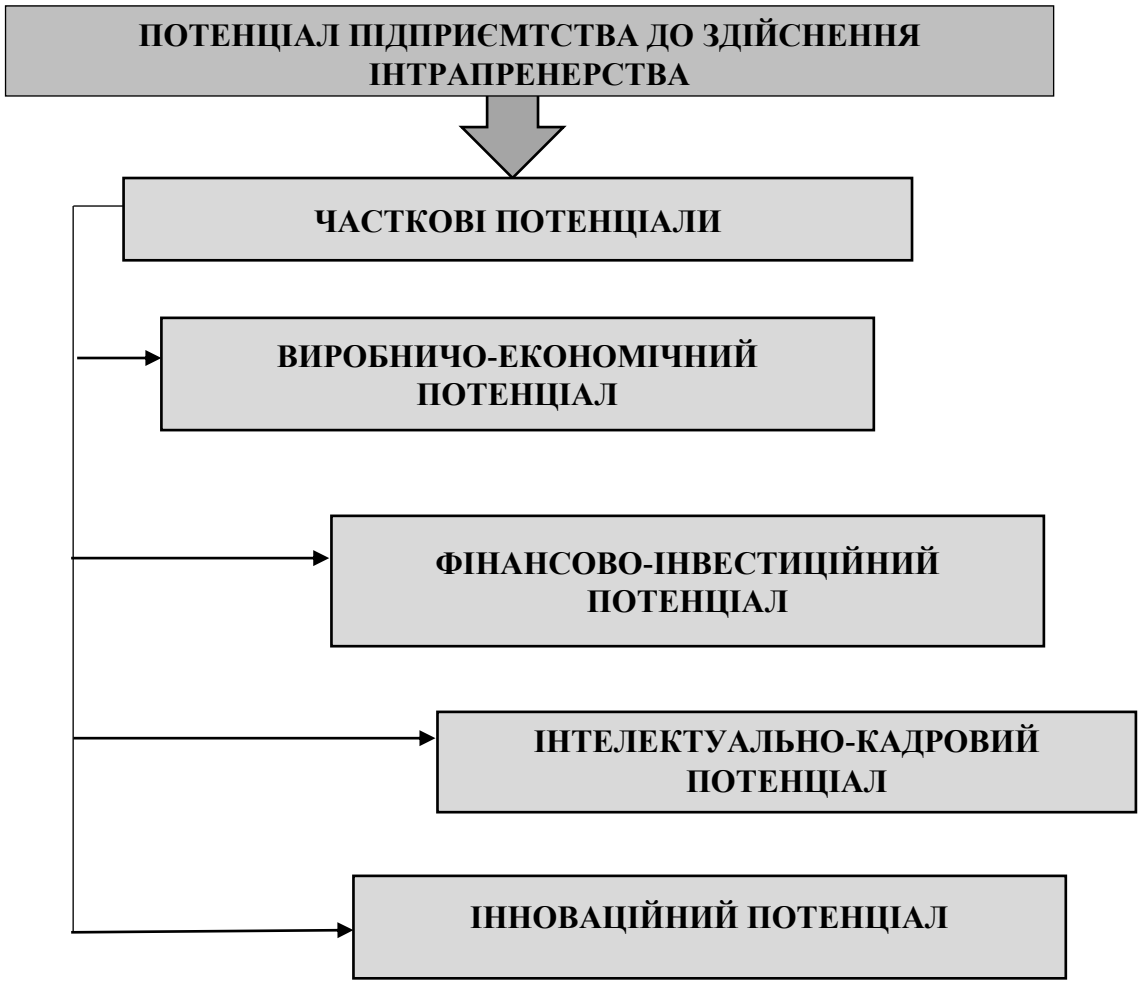


Рис. 2.9. Складові елементи потенціалу підприємства для здійснення інтрапренерства

Примітка: сформовано автором на основі [44–55].

Відповідно, кожен частковий потенціал − це група даних, оцінити які потрібно для того, щоб отримати повний, об'єктивний та універсальний аналіз потенціалу підприємства для впровадження схеми інтрапренерства:

1. Показники виробничо-економічного потенціалу – які дадуть змогу оцінити загальну ефективність роботи підприємства, його прибутковість, рентабельність продукції, рівень використання виробничої потужності. Аналіз цих даних дасть змогу побачити, наскільки впевнено почуває себе підприємство як ефективний виробник машинобудівної продукції та чи має воно невикористані резерви, які можна використати в роботі інтрапренерського підрозділу [43].

До головних показників виробничо-економічного потенціалу, на наш погляд, потрібно віднести такі:

− прибутковість операційної діяльності (П_од) – показник покаже, наскільки прибутково працює підприємство (і чи прибутково взагалі), який обсяг чистого прибутку є в розпорядженні підприємства для фінансування інноваційної діяльності, у т. ч. на основі інтрапренерства;

− частка виробничих активів (ЧВА) – показник інформує про те, наскільки активно підприємство використовує власні активи у виробничому процесі, яка їх частка задіяна в реальному виробництві;

− коефіцієнт амортизації (КА) – дасть змогу оцінити рівень зносу основних засобів, потребу їх заміни, у т. ч. для впровадження інтрапренерства;

− коефіцієнт рентабельності діяльності (К_рд) – покаже, наскільки ефективно підприємство розпоряджається своїми активами. У річній динаміці показник продемонструє зміни в попиті на продукцію підприємства та рівень надмірного нагромадження активів;

− коефіцієнт завантаження обладнання (КЗ) – покаже потенційні можливості використання резерву завантаженості обладнання для втілення інтрапренерських проектів на підприємстві.

Формули розрахунків означених вище показників наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Зміст формул розрахунку показників виробничо-економічного потенціалу

Показник	Зміст формули	Розшифрування складників формули
П_од	$П_{од} = \frac{ЧП}{ОВ} \times 100\ \%$	ЧП – чистий прибуток від операційної діяльності, *тис. грн*; ОВ – обсяг реалізованої продукції, *тис. грн*
ЧВА	$ЧВА = \frac{ОЗ + ВЗ + НВ}{АБ} \times 100\ \%$	ОЗ – основні засоби, *тис. грн*; ВЗ – виробничі запаси, *тис. грн*; НВ − незавершене виробництво, *тис. грн*; АБ – загальна сума активів балансу, *тис. грн*
КА	$ЧВА = \frac{СЗ}{ПВ} \times 100\ \%$	СЗ – сума зносу основних засобів, *тис. грн*; ПВ – первісна вартість основних засобів, *тис. грн*
К_рд	$К_{рд} = \frac{чп}{вр} \times 100\ \%$	ЧП – прибуток від звичайної діяльності до оподаткування, *тис. грн*; ВР – виручка від реалізації продукції, *тис. грн*
КЗ	$КЗ = КВН * Он/г$	КВН – коефіцієнт виконання норм; Он/г – обсяг нормогодин роботи, *год*

Примітка: складено автором на основі джерел [43−46].

2. Показники фінансово-інвестиційного потенціалу – покажуть стійкість і наявність фінансових можливостей для фінансування й інновацій загалом, і на основі інтрапренерства зокрема. Застосовувати схему внутрішнього підприємництва на підприємстві з незадовільними фінансово-економічними показниками невиправдано ризиковано, не кажучи про відсутність ресурсів для цього.

До показників фінансово-інвестиційного потенціалу віднесемо:

− коефіцієнт абсолютної ліквідності ($Л_{аб}$) – для оцінювання адекватності фінансової політики підприємства й можливостей безризикового вкладення обігових коштів у нові проекти;

− коефіцієнт позикових коштів ($К_{пк}$) – покаже, наскільки активно підприємство вже працює з позиковими коштами й чи є можливості їх додаткового залучення;

− коефіцієнт фінансової залежності (КФЗ) – покаже, наскільки великою є залежність підприємства від залучених ресурсів;

− рентабельність власного капіталу (РВК) – характеризує ефективність використання підприємством власних коштів у виробничому процесі;

− коефіцієнт платоспроможності (КП) – показує, наскільки виважена політика поточних фінансових розрахунків підприємства, чи є ризик виникнення перебоїв діяльності через затримку розрахунків за платежами:

Формули розрахунків означених вище показників наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Зміст формул розрахунку показників фінансово-інвестиційного потенціалу

Показник	Зміст формули	Розшифрування складових формули
$Л_{аб}$	$Л_{аб} = \frac{ГК}{ПЗ} \times 100\ \%$	ГК – грошові кошти та їх еквіваленти, *тис. грн*; ПЗ – поточні зобов'язання підприємства, *тис. грн*
$К_{пк}$	$К_{пк} = \frac{ПК}{ВК} \times 100\ \%$	ПК – позикові кошти підприємства, *тис. грн*; ВК – власні кошти, *тис. грн*
КФЗ	$КФЗ = \frac{ВБ}{ВК} \times 100\ \%$	ВБ – валюта балансу, *тис. грн*; ВК – сума власних коштів балансу, *тис. грн*
РВК	$РВК = \frac{ЧП}{ВКП} \times 100\ \%$	ЧП − чистий прибуток підприємства, *тис. грн*; ВКП – власний капітал підприємства, *тис. грн*
КП	$КП = \frac{ГКЕ_{КВ} + ПФІ}{КЗП} \times 100\ \%$	ГКЕкв – грошові кошти та їх еквіваленти, *тис. грн*; ПФІ – поточні фінансові інвестиції, *тис. грн*; КЗП – короткострокові зобов'язання за платежами, *тис. грн*

Примітка: складено автором на основі джерел [47−52].

Усі дані для розрахунку перерахованих показників першої та другої груп можна отримати зі статистичної і внутрішньої фінансової звітності підприємства за відповідні періоди діяльності.

3. Показники інтелектуально-кадрового потенціалу – дадуть уявлення про чисельність і рівень кваліфікації персоналу, рівень освіти працівників і наявність серед них людей із науковим ступенем. Доцільно також зібрати дані про змінність роботи, провести хронометраж робочого часу й виявити резерви використання робочого часу основного інтрапренерського підрозділу та допоміжних працівників.

До складу показників цієї групи, інтелектуально-кадрового потенціалу ми включили:

− частка науково-технічного персоналу ($П_{нт}$) – покаже, наскільки великий потенціал персоналу підприємства щодо можливостей створення власних інновацій різного роду чи, навпаки, покаже потребу в аутсорсингу наукових й інженерних кадрів;

− частка персоналу, задіяного в інноваціях ($П_і$) – характеризує ступінь зайнятості працівників у діючих інноваційних процесах, а також інноваційну орієнтованість компанії загалом;

− частка працівників із науковим ступенем ($П_{нс}$) – відображає потенційну здатність підприємства до самостійного генерування наукових розробок,

формування виваженої власної інноваційної політики й реалізації конкурентних переваг за рахунок генерування унікальних ноу-хау, корисних моделей та ін.;

− середньомісячна заробітна плата – покаже, наскільки конкурентоспроможна й відповідна ринковій ситуації заробітна плата працівників підприємства порівняно з іншими підприємствами, діяльність яких аналізуємо в ході дослідження, та щодо даного підприємства в динаміці;

− коефіцієнт плинності кадрів ($К_{пк}$) – важливий для аналізу доцільності впровадження інтрапренерської форми реалізації інновацій інтрапренерства показник, за допомогою якого можна оцінити загальну сприятливість кадрового клімату для впровадження внутрішнього підприємництва. Висока плинність кадрів може свідчити і про несприятливий кадровий клімат, невисокий рівень заробітної плати, і про неможливість самореалізації працівників, а відповідно – про доцільність імплементації інтрапренерства. Варто відзначити, що глибинні причини того чи того значення цього показника можна виявити з анкет опитування працівників і менеджменту підприємств. Формули розрахунків показників інтелектуально-кадрового потенціалу показників наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Зміст формул розрахунку показників інтелектуально-кадрового потенціалу

Показник	Зміст формули	Розшифрування складових формули
$П_{нт}$	$П_{нт} = \frac{НТП}{СП} \times 100\ \%$	НТП − кількість науково-технічного персоналу, *чол.*; СП − середньорічна чисельність персоналу підприємства, *чол.*
$П_{і}$	$П_{і} = \frac{ІП}{СП} \times 100\ \%$	ІП – кількість персоналу, задіяного в розробленні та впровадженні інновацій, ч*ол.*; СП – середньорічна чисельність персоналу підприємства, *чол.*
$П_{нс}$	$П_{нс} = \frac{ПНС}{СП} \times 100\ \%$	ПНС – кількість персоналу з науковим ступенем, *чол.*; СП – середньорічна чисельність персоналу підприємства, *чол.*
$ЗП_{см}$	$ЗП = \frac{ФОП}{Ч}$	ФОП − місячний фонд оплати праці на підприємстві, *грн*; СП – середньомісячна чисельність персоналу підприємства, *чол.*
$К_{пк}$	$К_{пк} = \frac{ЧЗ}{СП} \times 100\ \%$	ЧЗ – кількість працівників, що звільнились, *чол.*; СП – середньорічна чисельність персоналу підприємства, *чол.*

Примітка: складено автором на основі джерел [14−21; 53].

4. Показники інноваційного потенціалу дадуть підстави зробити висновок, наскільки інноваційно активне машинобудівне підприємство; яка частка інноваційної продукції у загальному обсязі збуту; які розміри фінансування інноваційних

проектів. У подальшому інформація про інноваційну діяльність фірми (або ж її відсутність) стане одним із важливих джерел прийняття рішення про впровадження інтрапренерства та його особливості залежно від результатів аналізу цієї групи показників.

До четвертої групи віднесемо такі показники:

– коефіцієнт інноваційних витрат ($К_{ів}$) – покаже, яку частку займають витрати на інновації в загальній сумі витрат підприємства;

– частка виробленої інноваційної продукції ($Ч_{віп}$) – дасть уявлення про відносну вагову частку інноваційного продукту машинобудівного підприємства у валовому доході;

– частка реалізованої інноваційної продукції ($Ч_{ріп}$) – порівняно з попереднім показником, показує, наскільки користується попитом інноваційна;

– частка експорту виробленої інноваційної продукції ($Ч_{еіп}$) – покаже, наскільки конкурентоспроможна й затребувана інноваційна продукція підприємства на зарубіжних ринках;

– частка самостійно розробленої інноваційної продукції ($Ч_{сіп}$) – покаже, наскільки самостійне підприємство в розробленні своєї інноваційної продукції та наскільки інтегроване зі сторонніми науково-технічними установами.

Формули розрахунків означених вище показників наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Зміст формул розрахунку показників інноваційного потенціалу

Показник	Зміст формули	Розшифрування складників формули
$К_{ів}$	$К_{ів} = \frac{ІВ}{ЗВ} \times 100\ \%$	ІВ – сума інноваційних витрат за період, *тис. грн*; ЗВ – сума загальних витрат підприємства за аналізований період, *тис. грн*
$Ч_{віп}$	$Ч_{віп} = \frac{ВІП}{ОВП} \times 100\ \%$	ВІП – обсяг виробленої інноваційної продукції, *тис. грн*; ОВП – загальний обсяг виробленої продукції підприємства, *тис. грн*
$Ч_{ріп}$	$Ч_{ріп} = \frac{РІП}{ОРП} \times 100\ \%$	РІП – обсяг реалізованої інноваційної продукції, *тис. грн*; ОВП – загальний обсяг виробленої продукції підприємства, *тис. грн*
$Ч_{еіп}$	$Ч_{еіп} = \frac{ЕІП}{РІП} \times 100\ \%$	ЕІП – обсяг експортованої інноваційної продукції, *тис. грн*; РІП – загальний обсяг реалізованої інноваційної продукції підприємства, *тис. грн*
$Ч_{сіп}$	$Ч_{сіп} = \frac{СІП}{ВІП} \times 100\ \%$	СІП – обсяг виробництва самостійно розробленої інноваційної продукції, *тис. грн*; ВІП – загальний обсяг виробленої інноваційної продукції підприємства, *тис. грн*

Примітка: складено автором на основі джерел [54–58].

Ці групи показників − основа для прийняття зваженого рішення про впровадження схеми інтрапренерства на підприємстві, виявлення проблемних моментів у цьому процесі й у подальшому – застосування тих чи тих управлінських рішень для їх усунення.

Наступним важливим завданням є добір конкретних показників у межах кожної групи, які б найкращим чином описали готовність машинобудівного підприємства впроваджувати інновації на засадах внутрішнього підприємництва. Після вибору кожного конкретного показника потрібно вибрати найприйнятніший метод його оцінювання.

Після отримання конкретних результатів за кожним показником потрібно визначити спосіб їх зведення та групування для надання підсумкової оцінки отриманим значенням. Серед багатьох наявних методів зведення ми вибрали бальний спосіб оцінювання, оскільки він дасть змогу звести до спільного знаменника значення коефіцієнтів, відображених різними вимірниками. Для кожної окремої групи оцінка виглядатиме, як показано в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Методика бального оцінювання показників потенціалу впровадження інтрапренерства в межах кожної групи показників

№	Назва показника	Розрахункове значення	Нормативне (або середнє) значення	Бальна оцінка
1				**5,10 або 15 балів – залежно від відхилення від нормативного**
…				
n				
Загальна кількість балів по групі				

Примітка: сформовано автором.

Як бачимо, для кожного показника встановлюється нормативне значення – яке може бути середньою нормою для галузі (наприклад середня норма рентабельності) або ж прийнятним мінімальним показником для підприємств машинобудування. Що ж до показників, оцінювання яких проводитиметься згідно з анкетуванням управлінського персоналу, передбачено три варіанти відповіді, що характеризуватимуть три ступені готовності або ж відповідності підприємства до

впровадження інтрапренерства. Отже, оцінка «5» балів свідчитиме про значення показника, нижчого від середнього, а «15» − вищого від середнього.

На основі даних табл. 2.7 можна зробити висновок не лише про загальний потенціал машинобудівного підприємства до впровадження інновацій, а й про «слабкі» місця за кожною окремою групою та показником у межах групи. Інформація стане корисною не лише з наукового, а й практичного, управлінського погляду для менеджменту підприємства й відповідальних за напрямок інновацій. Після проставлення балів кожному показникові, можна перейти до зведеної оцінки потенціалу підприємства до впровадження внутрішнього підприємництва (рис. 2.10).

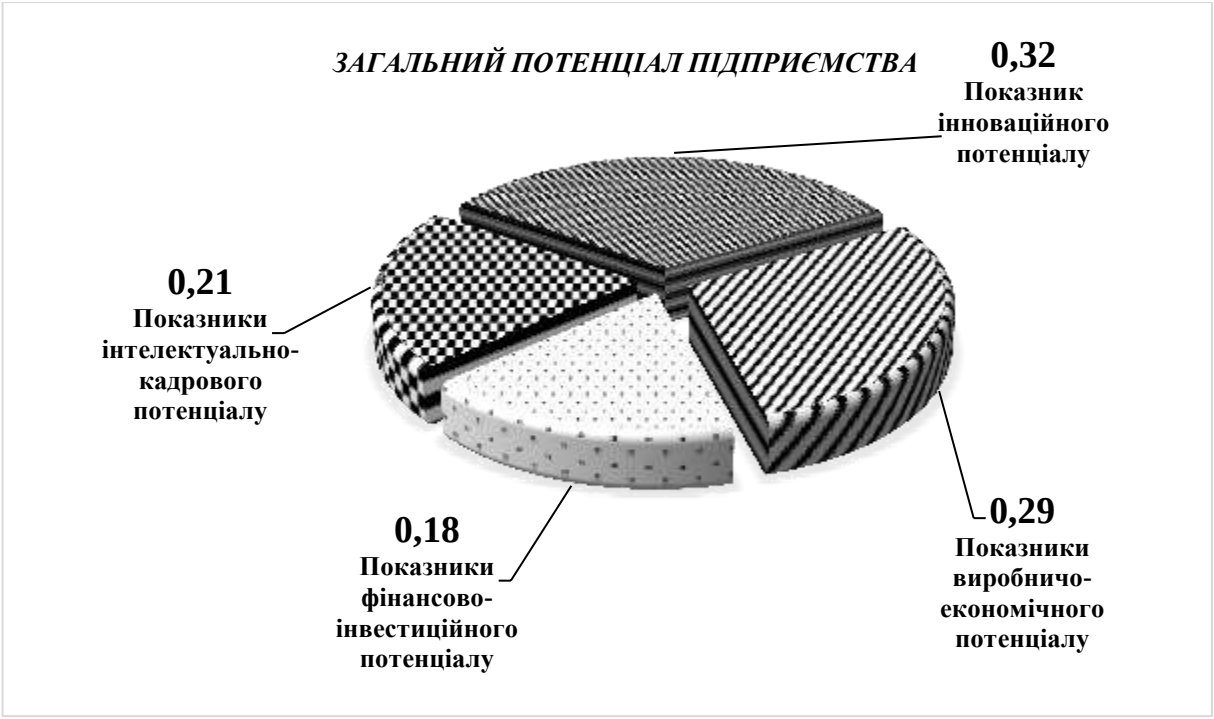


Рис. 2.10. Питома вага часткових потенціалів у зведеній оцінці потенціалу підприємства до впровадження інтрапренерства

Примітка: сформовано автором на основі [59, с. 125].

Для максимально точного врахування впливу окремих складників потенціалу на загальний рівень потенціалу ми визначили вагові коефіцієнти кожного складника за допомогою методу експертних оцінок. Відповідно, формула оцінювання потенціалу машинобудівного підприємства до впровадження інтрапренерства матиме так вигляд:

$$ЗПІ = \sum_{i=1}^{n} ЧПІ_j \times ВК_j, \quad (2.1)$$

де ЗПІ − загальний потенціал підприємства до впровадження інтрапренерства;

$ЧПІ_j$ – значення часткового потенціалу згідно з бальним оцінюванням;

$ВК_j$ – ваговий коефіцієнт кожного відповідного потенціалу.

У подальшому вважаємо за доцільне розробити окремі стратегії для підприємств із різним рівнем потенціалу до впровадження інтрапренерства та залежно від того, які групи показників потребують оптимізації чи пошуку альтернативних варіантів вирішення. Скажімо, якщо в підприємства недостатньо розміру чистого прибутку для фінансування інноваційних розробок – доцільно розглянути стратегію залучення зовнішніх фінансових ресурсів, якщо недостатньо науково-технічного персоналу – розглянути питання найму або ж альтернативу співпраці зі сторонніми організаціями (екзопренерство).

Відповідно до другого рівня розробленої моделі оцінювання, пропонуємо визначати рівень ресурсної та організаційної забезпеченості машинобудівного підприємства до впровадження схеми інтрапренерства.

Показники організаційно-ресурсної готовності – специфічна група показників, яка характеризує загальну готовність керівництва до впровадження інтрапренерства, його розуміння й бачення суті процесів внутрішнього підприємництва на машинобудівному підприємстві, а саме:

− бажання вищої ланки управління впроваджувати інтрапренерство, розуміння його суті, особливостей та мети;

− готовність до створення нового підрозділу та його імплементації в організаційну структуру;

− бажання розвитку й оптимізації інноваційної діяльності;

− наявність вільних виробничих й офісних площ, які можна задіяти для діяльності інтрапренерської одиниці;

− наявність вільного чи частково задіяного обладнання, яке можна використати для цілей інтрапренерства;

− наявність вільних сировинних ресурсів або відходів, які можна використати в діяльності нового підрозділу.

Окрім того, потрібне також експертне оцінювання типу наявної організаційної структури, можливостей і проблем її трансформації для цілей інтрапренерства, налагодження формалізованих процедур щодо взаємодії з діючими структурними підрозділами. Важливо також оцінити, які види ресурсів потенційно можуть бути використані для організації і функціонування інтрапренерської одиниці – вільне (або частково вільне) обладнання, прилади, залишки сировини, відходи виробництва тощо. Також потрібно оцінити наявність площ і приміщень для розміщення нового структурного підрозділу та його персоналу. Показники цієї групи не піддаються точному кількісному оцінюванню, тому її доцільно провести у формі анкетування керівництва підприємства й аналізу результатів.

Для цього ми розробили форму анкети опитування топ-менеджменту підприємства з приводу організаційно-ресурсної готовності до впровадження внутрішнього підприємництва (Додатки Б, В). Анкета в Додатку Б призначення для опитування керівника підприємства, анкета в Додатку В, оцінювання організаційної культури підприємства, призначена для опитування працівників. Вважаємо, що опитування керівників за вказаним блоком запитань буде неефективним і не дасть нам змоги отримати достовірну інформацію. Дослідження такої специфічної сфери, як культурне середовище підприємства, потрібно здійснювати на основі опитувань працівників середньої ланки підприємства (керівників структурних підрозділів), тобто осіб, які спілкуються, а отже можуть оцінити діяльність і своїх безпосередніх керівників, і підлеглих. Кожна відповідь анкети отримує бальну оцінку щодо конкретного підприємства, після чого визначається загальне результуюче значення. Отже, у підсумку отримаємо показник організаційно-ресурсної готовності щодо кожного підприємства, але за єдиною системою критеріїв. Через порівняння результуючого показника різних підприємств отримаємо градацію значень – низьку готовність, середню, високу.

Оцінюється організаційно-ресурсна готовність за такою послідовністю (табл. 2.8):

Таблиця 2.8

Зведена таблиця структури оцінювання ресурсної готовності підприємства до впровадження інтрапренерства

Опитувально-аналітичний блок анкети	**Категорія працівників, яка підлягає опитуванню**	**Бальна оцінка**	**Оцінка рівня готовності**
ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ СКЛАДНИК		«Згідний (на)» − 5 балів; «Важко відповісти» − 3 бали «Не згідний» − 1 бал	Високий – 55−75 балів; Середній − 35−55 балів; Низький – 15−35 балів
І. Оцінка організаційної структури підприємства	Керівники підприємства		
ІІ. Оцінка рівня організаційної культури підприємства	Працівники підприємства (керівники структурних підрозділів)		
РЕСУРСНИЙ СКЛАДНИК			
ІІІ. Наявність вільних ресурсів за блоками: − виробничі, офісні та складські площі; − обладнання; − сировина	Керівники підприємства, керівники структурних підрозділів		

Примітка: сформовано автором.

Отже, результат розроблення методики аналізу показників інноваційної діяльності й ресурсної бази машинобудівного підприємства щодо впровадження інтрапренерства можна зобразити у вигляді дворівневої моделі (рис. 2.11). Перший рівень моделі передбачає оцінювання часткових потенціалів і зведеного потенціалу підприємства до впровадження інтрапренерства на основі наведених вище показників. Другий рівень – оцінка ресурсного й організаційного складників машинобудівного підприємства.

Дворівнева модель комплексного оцінювання доцільності впровадження інтрапренерства на машинобудівному підприємстві дасть змогу всебічно й максимально об’єктивно оцінити його готовність до впровадження інтрапренерства, виявити перешкоди й ризики такого впровадження.

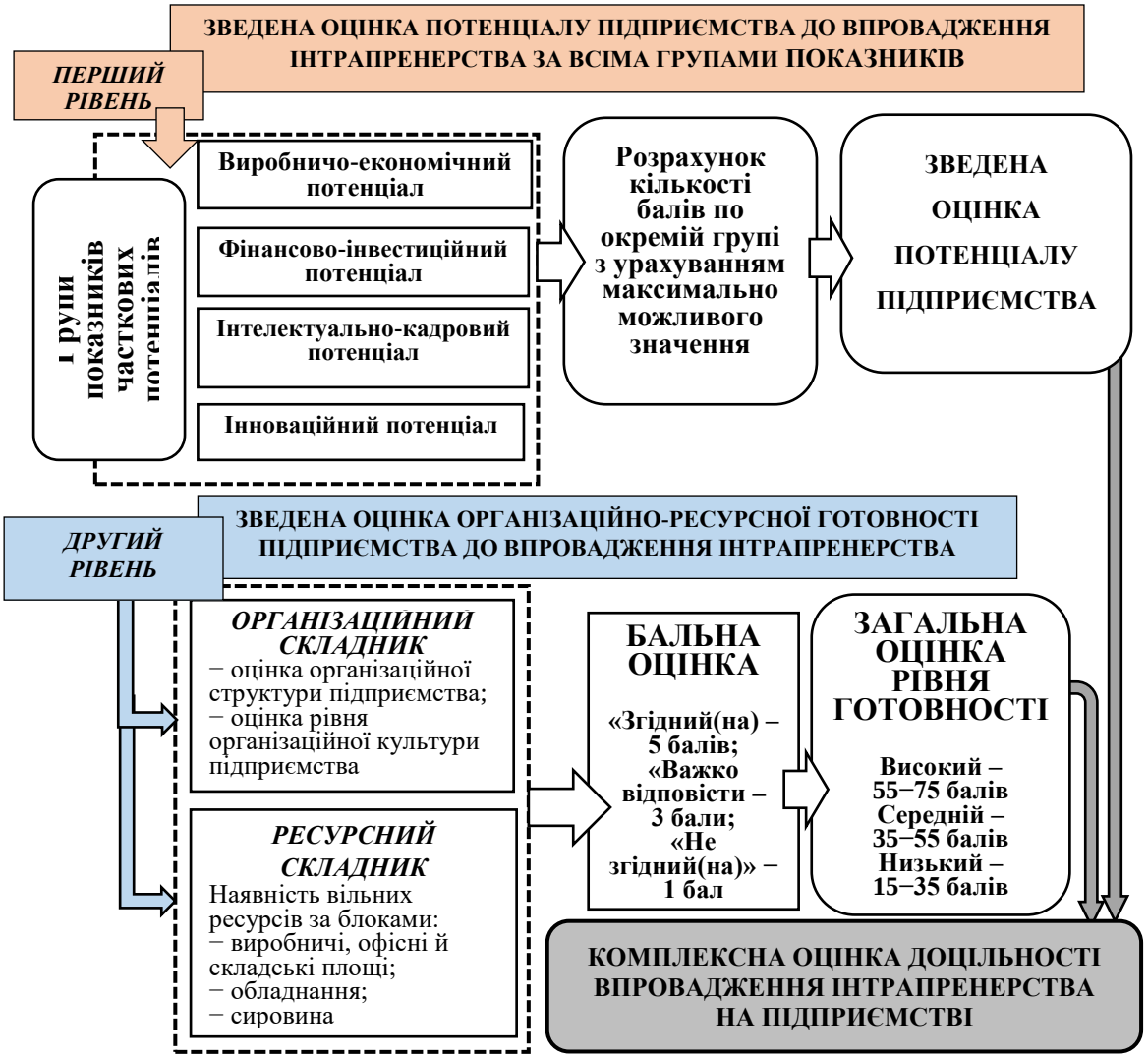


Рис. 2.11. Дворівнева модель комплексного оцінювання доцільності впровадження інтрапренерства на машинобудівних підприємствах

Примітка: розроблено автором.

Результати всіх запропонованих обчислень можливо й доцільно звести в загальну таблицю, яку потрібно використати в продовженні дослідження як результат аналізування показників діяльності вибраних машинобудівних підприємств (табл. 2.9).

Отже, методика аналізу інноваційної діяльності й ресурсної бази щодо впровадження інтрапренерства на машинобудівних підприємствах розроблена нами з обов’язковим дотриманням принципів, поетапного формування показників та розмежування їх на окремі групи.

Таблиця 2.9

Зведена оцінка ризиків і потреби впровадження інтрапренерства на машинобудівному підприємстві

Рівень потенціалу для запровадження інтрапренерства	Рівень організаційно-ресурсної готовності			
		високий	**середній**	**низький**
	високий	Висока потреба упровадження інтрапренерства	Висока потреба впровадження інтрапренерства	Є потреба залучення додаткового фінансування (фахівців)
	середній	Висока потреба упровадження інтрапренерства	Є потреба залучення додаткового фінансування (фахівців)	Високий ризик упровадження інтрапренерства
	низький	Є потреба залучення додаткового фінансування (фахівців)	Високий ризик упровадження інтрапренерства	Високий ризик упровадження інтрапренерства

Примітка: розроблено автором.

Отже, використання дворівневої моделі комплексного оцінювання доцільності впровадження інтрапренерства на машинобудівних підприємствах і таблиці зведеної оцінки ризиків буде використано для аналізування фактичних показників діяльності вибраних для дослідження машинобудівних підприємств та зроблено висновок щодо доцільності впровадження інтрапренерства.

2.3. Реалізація дворівневої моделі комплексного оцінювання доцільності впровадження інтрапренерства на машинобудівних підприємствах

З огляду на наявність низки зовнішніх і внутрішніх факторів, які можуть негативно вплинути на впровадження внутрішнього підприємництва в Україні, цей процес потребує докладного вивчення на прикладі реально діючих підприємств, перед керівництвом яких постає можливість і потреба впровадження інтрапренерства. Для практичної перевірки й апробації попередніх висновків надалі в нашому дослідженні потрібно провести практичне оцінювання доцільності й ресурсної забезпеченості інтрапренерства на підприємстві відповідно до розробленої вище методики. Таке оцінювання також дасть підстави зробити висновки щодо реальності впровадження запропонованої схеми внутрішнього підприємництва на вітчизняних машинобудівних підприємствах.

Для підвищення достовірності, а також підтвердження універсальності розробленої методики й подальшого проведення розрахунків та їх результатів ми

обрали вісім машинобудівних підприємств із різних регіонів та із різною спеціалізацією виробництва (див. Додаток Ж). При виборі конкретних підприємств ми керувалися такими основними критеріями: значні обсяги реалізації, розроблення, упровадження та продаж інноваційної продукції, відкритість і повнота даних для дослідження, готовність керівництва і власників та впровадження прогресивних і нетрадиційних способів розв'язання організаційно-виробничих питань.

Ця вибірка дозволить, з одного боку, отримати достатньо широкий діапазон розрахункових значень і зробити узагальнені висновки щодо особливостей упровадження інтрапренерства на машинобудівних підприємствах України різної спеціалізації та розміру, а з іншого – виявити індивідуальні особливості кожного підприємства. Також представлена вибірка промислових підприємств зможе показати, наскільки виправданим буде впровадження інтрапренерства, у якій саме формі й у якому обсязі − залежно від того, до якої групи буде віднесене підприємство в результаті оцінювання окремих показників та їх узагальнення.

Як видно з переліку в Додатку Ж, для аналізу обрано досить широкий спектр підприємств із різних регіонів України, з різними організаційно-правовими формами, у т. ч. з наявністю іноземних інвестицій. Однак, незважаючи на відмінності в спеціалізації та масштабах виробництва і збуту, усі запропоновані до розгляду компанії інноваційно активні й потенційно зацікавлені в оптимізації інноваційної діяльності та зростанні її ефективності. Надалі перейдемо до оцінювання конкретних показників за наведеними підприємствами згідно з методикою, розробленою в попередньому пункті дослідження.

Для оцінювання внутрішньої готовності до впровадження інтрапренерства на підприємстві або ж вибору іншої форми організації інноваційного процесу ми розробили спеціальну анкету-опитувальник (див. Додаток Б). Під час опитування керівників і топ-менеджерів вибраних для дослідження машинобудівних підприємств були з'ясовані такі питання, як вибір інноваційної стратегії підприємством, готовність до змін в організаційній структурі та рівень взаємодії окремих підрозділів підприємства, оцінено низку зовнішніх факторів, які впливають на інноваційну активність. У результаті дані опитування показали, що керівництво підприємств має різні погляди на організаційно-психологічну готовність до

впровадження інтрапренерства. Тим не менше, усі керівники, які пройшли анкетування, повністю згодні з потребою постійного впровадження інновацій і фінансування цієї діяльності.

Після отримання результатів було проведено їх експертне оцінювання, що ґрунтувалося на об'єктивних і суб'єктивних критеріях відібраних експертів, які є спеціалістами і у теорії, і в практиці ведення інноваційної діяльності на промислових підприємствах. На основі бальної оцінки відповідей за трьома блоками питань, ми звели дані опитування та подальшого експертного оцінювання в табл. 2.10, установивши рівень внутрішньої готовності впровадження інтрапренерства для кожного підприємства у відсотках (результати могли коливатися в межах від 0 до 100 %).

Таблиця 2.10

Оцінка внутрішньої готовності підприємств до впровадження інтрапренерства

Підприємство	Відсоток готовності до впровадження інтрапренерства	Висновок про доцільність упровадження інтрапренерства
ПрАТ «СКФ Україна»	80	*Упровадження доцільне*
ПАТ «Львівський завод радіоелектронної медичної апаратури»	65	*Варто розглянути питання впровадження інтрапренерства*
ПАТ «Ніжинський завод сільськогосподарського машинобудування»	45	*Упровадження інтрапренерства ризиковане*
ПАТ «Новоград-Волинський завод сільгоспмашин»	35	*Упровадження інтрапренерства ризиковане*
ТДВ «Оснастка-Маркет»	75	*Упровадження доцільне*
ПАТ «Полтавський машинобудівний завод»	80	*Упровадження доцільне*
ПАТ «Стрийський завод ковальсько-пресового обладнання»	20	*Упровадження недоцільне*

Примітка: розраховано на основі інформації, наданої підприємствами.

З табл. 2.10 випливає, що не всі керівники, а отже й підприємства готові до впровадження інтрапренерства і в організаційному, і інших аспектах. Отже, впровадження внутрішнього підприємництва в таких компаніях може наштовхнутися на низку бюрократичних і психологічних перешкод, які не дадуть змоги успішно імплементувати та здійснювати роботу інтрапренерському підрозділу. Найбільш ризикованим інтрапренерство може виявитися для тих машинобудівних підприємств,

де відсоток доцільності впровадження не перевищує 40 % − це свідчення того, що в таких компаній недостатньо не лише передумов для його впровадження, а й відсутня чітка стратегія інноваційної діяльності загалом, не визначені її завдання та пріоритети, не сформовано моделі інноваційної діяльності.

Надалі, згідно з розробленою методикою, дослідимо обрані підприємства на предмет наявності й рівня потенціалу для здійснення інтрапренерської діяльності. Для цього спочатку проведемо кількісне оцінювання низки показників у розрізі окремих часткових потенціалів. Перший із них – виробничо-економічний потенціал (Додаток З), нижче наведемо приклад розрахунку кожного з його складових показників. Наведемо результати розрахунку показників виробничо-економічного потенціалу у вигляді графіка, що демонструє його динаміку в розрізі підприємств (рис. 2.12).

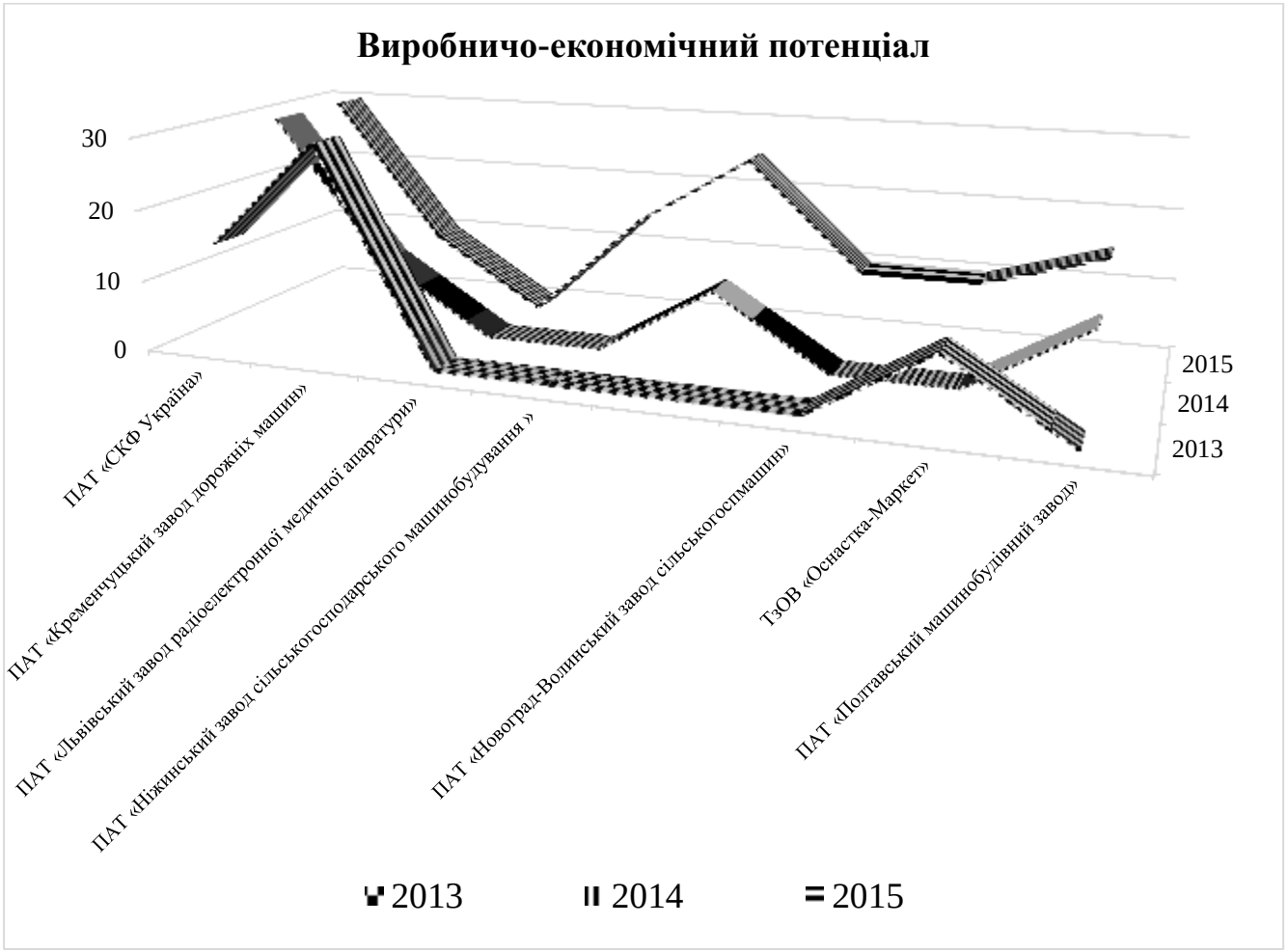


Рис. 2.12. Динаміка виробничо-економічного потенціалу для впровадження інтрапренерства машинобудівних підприємств у 2013−2015 рр.

Примітка: розраховано на основі інформації, наданої підприємствами.

Як бачимо, лише декілька підприємств мають високі показники виробничо-економічного потенціалу – ПрАТ «СКФ Україна», ПАТ «Новоград-Волинський завод сільгоспмашин», ПАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин». Решта підприємств, з одного боку, має або від'ємні значення показників прибутковості й рентабельності, що засвідчує і невисоку економічну спроможність розвитку підприємства загалом, здійснення інноваційної діяльності зокрема. З іншого боку, усі наведені в таблиці підприємства інноваційно активні, а отже інтрапренерство може стати для них одним зі способів оптимізації господарської діяльності та покращення економічних показників. Зведемо результати розрахунку показників фінансово-інвестиційного потенціалу у вигляді таблиці, яка наведена в Додатку К. Її результати засвідчили, що переважна більшість машинобудівних підприємств нашої вибірки володіють низьким або ж середнім рівнем цього часткового потенціалу. Це зумовлено не лише нестачею грошових коштів, низькою ліквідністю, а й невмінням (небажанням) працювати з інвестиційними та позичковими коштами для розвитку своєї інноваційної діяльності.

Рис. 2.13. Групування підприємств за рівнем фінансово-інвестиційного потенціалу для впровадження інтрапренерства у 2015 р.

Примітка: розраховано на основі інформації, наданої підприємствами.

Згідно з отриманими вище даними розрахунків та зведеної оцінки фінансово-інвестиційного потенціалу, тільки ПАТ «Полтавський машинобудівний завод», ПрАТ «СКФ Україна» і ПАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» мають відповідні показники на рівні вище середнього. Решта підприємств не забезпечена фінансово (або забезпечені на недостатньому рівні) для здійснення інноваційної діяльності загалом та інтрапренерства зокрема. При цьому більшість підприємств упродовж років аналізу не залучало позикових коштів для свого фінансування, що, поряд із низькими показниками прибутковості, − свідчення незадовільного фінансового менеджменту й потреби організаційних змін і підходів до фінансування інновацій.

Відповідно, наступною оцінимо показники інтелектуально-кадрового потенціалу. Результати розрахунку цих показників у вигляді таблиці наведено в Додатку Л й узагальнено на рис. 2.14.

Рис. 2.14. Групування підприємств за рівнем інтелектуально-кадрового потенціалу для впровадження інтрапренерства у 2013−2015 рр.

Примітка: розраховано на основі інформації, наданої підприємствами.

Як бачимо з результатів зведеної таблиці, машинобудівні підприємства, включені до аналізу, поступово нарощують свій рівень інтелектуально-кадрового потенціалу – за винятком ПАТ «Ніжинський завод сільськогосподарського машинобудування», яке знизило цей показник у 2015 р. Як показали розрахунки, інтелектуально-кадрового потенціал до впровадження інтрапренерства не має прямо пропорційної залежності від загальної кількості працівників підприємства, навпаки невеликі компанії часто мобільніші в питанні готовності до впровадження нових підрозділів і напрямів діяльності.

Так, у 2014−2015 рр. ПАТ «Новоград-Волинський завод сільгоспмашин» був лідером серед усіх восьми підприємств за розрахунковим значенням інтелектуально-кадрового потенціалу, ТДВ «Оснастка-маркет» і ПАТ «Новоград-Волинський завод сільгоспмашин» теж демонстрували достатньо високі його показники. Натомість ПрАТ «СКФ Україна» з найбільшою середньорічною кількістю персоналу має один із найнижчих рівнів цього потенціалу для впровадження схеми інтрапренерства.

Останнім частковим потенціалом, значення якого потрібно розрахувати, є інноваційний, який найкращим чином слугує результуючою оцінкою поточного рівня інноваційної активності й можливостей її активізації та збільшення ефективності. Наведемо дані бальної оцінки його показників (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Показники зведеної оцінки інноваційного потенціалу вітчизняних машинобудівних підприємств за 2013−2015 рр.

Підприємство	Зведена оцінка інноваційного потенціалу		
	2013	2014	2015
ПрАТ «СКФ Україна»	25	30	25
ПАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин»	25	40	30
ПАТ «Львівський завод радіоелектронної медичної апаратури»	15	30	25
ПАТ «Ніжинський завод сільськогосподарського машинобудування»	25	35	30
ПАТ «Новоград-Волинський завод сільгоспмашин»	35	30	25
ТДВ «Оснастка-Маркет»	45	55	50
ПАТ «Полтавський машинобудівний завод»	60	30	45
ПАТ «Стрийський завод ковальсько-пресового обладнання»	25	35	45

Примітка: розраховано на основі інформації, наданої підприємствами.

Дані показників, уключених до розрахунку часткового інноваційного потенціалу до впровадження інтрапренерства, було проаналізовано в динаміці 2013−2015 рр., тому найбільш наочно їх продемонструє діаграма (див. рис. 2.15). На основі даних наведеної нижче діаграми можна умовно розділити всі проаналізовані машинобудівні підприємства на групи за рівнем інноваційного потенціалу, хоча, як видно з рисунка, він коливається впродовж років дослідження.

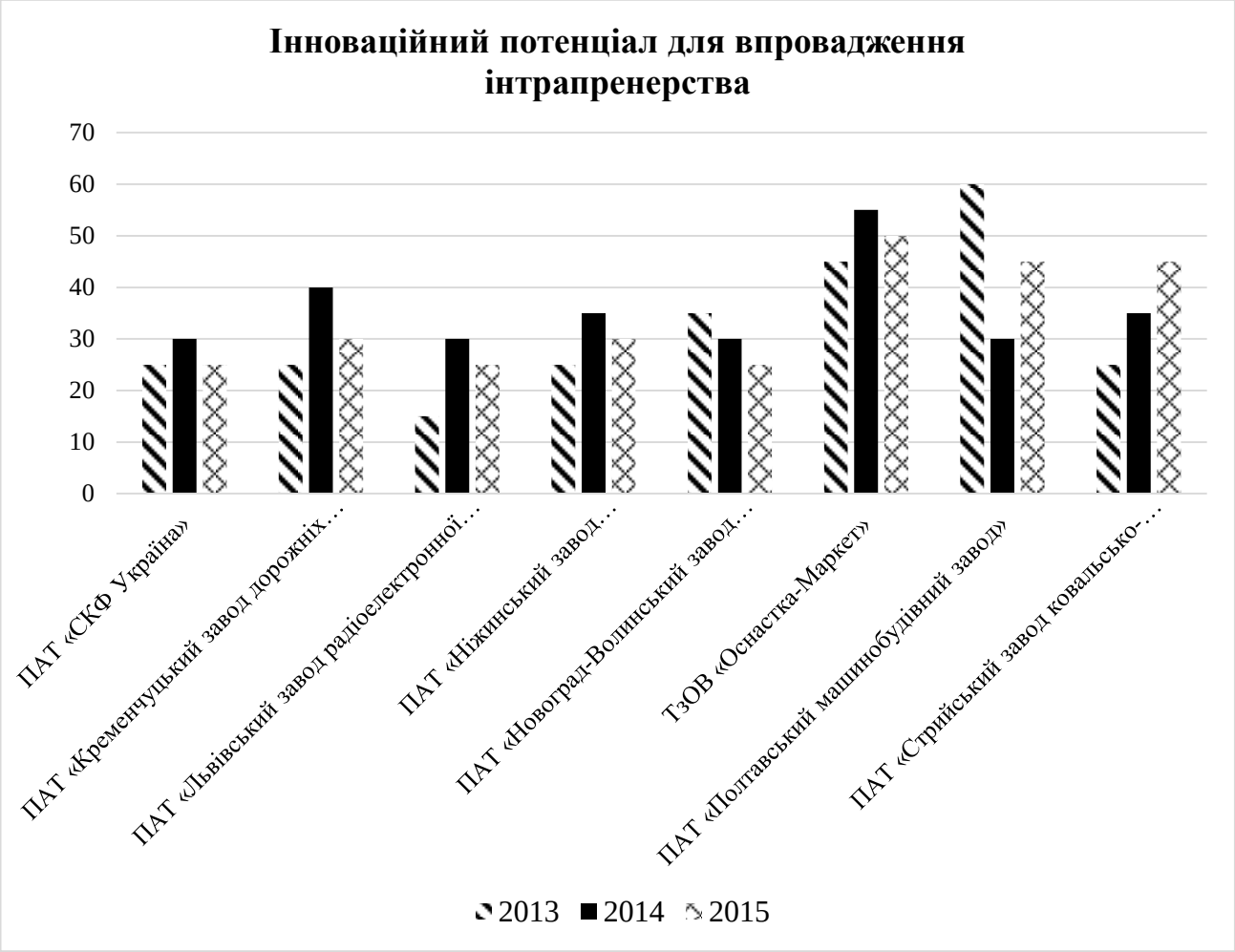


Рис. 2.15. Діаграма групування підприємств за рівнем інноваційного потенціалу для впровадження інтрапренерства у 2013−2015 рр.

Примітка: розраховано на основі інформації, наданої підприємствами.

На відміну від результатів обчислень попередніх часткових потенціалів, показники інноваційного потенціалу для впровадження інтрапренерства демонструють різкі зміни і щодо окремих підприємств, і в розрізі різних років аналізу. Підприємства, що мали високий рівень інноваційного потенціалу в 2013 р., продемонстрували його суттєве падіння до 2015-го, а також і навпаки –

наприклад, ПАТ «Стрийський завод ковальсько-пресового обладнання» зуміло наростити відповідне значення майже вдвічі за роки аналізу. Серед наведених підприємств є такі, де обсяги інновацій дають підстави говорити про їх визначальну роль у діяльності підприємства (зокрема ТДВ «Оснастка-Маркет», ПАТ «Полтавський машинобудівний завод», ПАТ «Стрийський завод ковальсько-пресового обладнання»).

Розміри інноваційних витрат й обсяги виробленої інноваційної продукції зазнають постійних коливань, що пов’язано і з відсутністю інноваційної стратегії в більшості досліджених підприємств, і з непостійністю та недостатністю джерел фінансування інновацій. Інтрапренерство для машинобудівних підприємств може забезпечити позитивну щорічну динаміку інноваційних показників, стимулювати розвиток і розширення інноваційних досліджень, віднайти внутрішні резерви фінансування та залучити потрібні інвестиційні ресурси. У табл. 2.12 можемо звести отримані дані щодо оцінки часткових потенціалів для впровадження інтрапренерства в загальний потенціал, а також згрупувати машинобудівні підприємства на основі отриманих значень та з урахуванням вагових коефіцієнтів кожного часткового потенціалу згідно з розробленою в попередньому параграфі методикою.

Таблиця 2.12

Зведена оцінка потенціалу машинобудівних підприємств України за 2013−2015 рр.

Підприємство	**Зведена оцінка потенціалу підприємства для впровадження інтрапренерства**		
	2013	2014	2015
ПрАТ «СКФ Україна»	70	95	90
ПАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин»	95	90	95
ПАТ «Львівський завод радіоелектронної медичної апаратури»	50	70	70
ПАТ «Ніжинський завод сільськогосподарського машинобудування»	50	60	70
ПАТ «Новоград-Волинський завод сільгоспмашин»	80	100	105
ТДВ «Оснастка-Маркет»	95	105	115
ПАТ «Полтавський машинобудівний завод»	130	85	110
ПАТ «Стрийський завод ковальсько-пресового обладнання»	50	80	105

Примітка: розраховано на основі інформації, наданої підприємствами.

Отже, за результатами отриманих оцінок часткових потенціалів, можемо згрупувати підприємства за рівнем загального потенціалу для впровадження інтрапренерства впродовж років аналізу (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Зведена оцінка потенціалу машинобудівних підприємств

Підприємство	Оцінка потенціалу підприємства для впровадження інтрапренерства		
	2013	2014	2015
ПрАТ «СКФ Україна»	низький	середній	середній
ПАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин»	середній	середній	середній
ПАТ «Львівський завод радіоелектронної медичної апаратури»	низький	низький	низький
ПАТ «Ніжинський завод сільськогосподарського машинобудування»	низький	низький	низький
ПАТ «Новоград-Волинський завод сільгоспмашин»	середній	високий	високий
ТДВ «Оснастка-Маркет»	середній	високий	високий
ПАТ «Полтавський машинобудівний завод»	високий	середній	високий
ПАТ «Стрийський завод ковальсько-пресового обладнання»	низький	середній	високий

Примітка: розраховано на основі інформації, наданої підприємствами.

З табл. 2.13 випливає, що більшість підприємств демонструють позитивну динаміку показників і зростання потенціалу для впровадження інтрапренерства, що є хорошим фундаментом для прийняття рішення з імплементації інтрапренерських підрозділів в організаційну структуру підприємств, а також для розроблення в подальшому механізмів такого впровадження. Стабільно низькі значення такого потенціалу характерні лише для двох підприємств вибірки – ПАТ «Львівський завод радіоелектронної медичної апаратури» і ПАТ «Ніжинський завод сільськогосподарського машинобудування». Утім для того, щоб остаточно відмовитися від впровадження підприємницького підрозділу на цих підприємствах, потрібно проаналізувати їх організаційно-ресурсну готовність.

Другою частиною комплексного оцінювання доцільності впровадження інтрапренерства на обраних підприємствах було визначення рівня їх організаційно-ресурсної готовності для запуску механізмів внутрішнього підприємництва. На відміну від оцінювання потенціалу, ця частина аналізу ґрунтувалася не на обчисленні конкретних показників й оцінюванні їх значень, а на більш суб’єктивних даних,

отриманих анкетуванням різних категорій працівників – від вищого керівництва й до рядових співробітників. Попри певний елемент суб'єктивності, таке оцінювання покаже не лише сам факт наявності вільних площ, сировини й обладнання для майбутнього інтрапренерства, а й організаційну готовність підприємства до його впровадження, перешкоди на цьому шляху, у т. ч. в організаційній культурі взаємодії різних підрозділів.

Анкетування проводилося за трьома групами складників організаційно-ресурсної готовності: організаційна структура, організаційна культура, ресурси (за групами). Його результати представлені в табл. 2.14 у вигляді бальної оцінки згаданих складників і загального висновку щодо готовності підприємства до впровадження інтрапренерства в інноваційній діяльності.

Таблиця 2.14

Зведена оцінка організаційно-ресурсної готовності підприємств до впровадження інтрапренерства

Підприємство	**Оцінка організаційно-ресурсної готовності до впровадження інтрапренерства за складниками**			
	організаційна структура	організаційна культура	ресурсний складник	загальна оцінка готовності
ПрАТ «СКФ Україна»	10	20	22	52 − середня
ПАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин»	15	9	15	39 − середня
ПАТ «Львівський завод радіоелектронної медичної апаратури»	10	6	7	23 − низька
ПАТ «Ніжинський завод сільськогосподарського машинобудування»	14	8	8	30 − низька
ПАТ «Новоград-Волинський завод сільгоспмашин»	23	17	19	49 − середня
ТДВ «Оснастка-Маркет»	17	14	28	62 − висока
ПАТ «Полтавський машинобудівний завод»	26	18	24	68 − висока
ПАТ «Стрийський завод ковальсько-пресового обладнання»	19	14	25	58 − висока

Примітка: розраховано на основі інформації, наданої підприємствами.

Як видно з табл. 2.13, найслабшою ланкою у впровадженні внутрішнього підприємництва є слабка організаційна культура на переважній більшості підприємств, що підтверджує важливість розгляду цієї категорії в першому

розділі нашого дослідження. Не всі підприємства мають відповідну для інтрапренерства організаційну структуру – і надто громіздку та негнучку, і не до кінця сформовану (як приклад − ПрАТ «СКФ Україна» й ПАТ «Львівський завод радіоелектронної медичної апаратури»).

Незважаючи на оціночну достатність ресурсів для здійснення інновацій на основі інтрапренерства, перед машинобудівними підприємствами постане завдання їх ефективного використання й узгодження користування ними з діючими структурними підрозділами.

Із цією метою, а також для прикладу доцільно розглянути, яким чином може виглядати аналіз усіх показників для кожного окремо взято підприємства (табл. 2.15). Така таблиця може стати «наочним посібником» для керівництва машинобудівного підприємства, показати усі «за» та «проти» впровадження схеми інтрапренерства, а також можливості і напрямки його спрямування для оптимізації інноваційної діяльності (Додатки Н – С).

Таблиця 2.15

Оцінка потреби та методу впровадження інтрапренерства на ТДВ «Оснастка-Маркет» у 2013–2015 рр.

ПОКАЗНИК	**Рік**		
	2013	2014	2015
Доцільність упровадження	68 %	72 %	75 %
Потенціал за групами:			
виробничо-економічний	20	15	25
фінансово-інвестиційний	10	10	15
Інтелектуально-кадровий	20	25	25
інноваційний	45	55	50
Зведена оцінка потенціалу підприємства	**середній**	**високий**	**високий**
Рівень організаційно-ресурсної готовності	**середній**	**середній**	**середній**
Висновок про «зональну належність»	жовта зона	зелена зона	зелена зона

Примітка: розроблено й згруповано автором.

ТДВ «Оснастка-Маркет» належить до групи підприємств із т. зв. «Зеленої зони», проте ще у 2013 р. невисоке значення потенціалу до впровадження інтрапренерства (зокрема низькі виробничо-економічні й фінансово-інвестиційні складники) змушувало компанію перебувати в «Жовтій зоні». На сьогодні підприємство повністю готове до впровадження внутрішнього підприємництва у своїх інноваційних процесах, однак при цьому потрібно значну увагу приділити

нарощуванню фінансово-інвестиційного потенціалу – можливо, за рахунок залучення зовнішніх джерел фінансування, оскільки власних явно недостатньо. З іншого боку, високі показники інноваційного потенціалу дадуть змогу підприємству швидко освоювати залучені кошти й обрати стратегію лідерства у своєму сегменті ринку та завойовувати нові. Розглянемо табл. 2.16.

Таблиця. 2.16

Матриця зональних груп машинобудівних підприємств щодо впровадження інтрапренерства

Рівень потенціалу для впровадження інтрапренерства	**Рівень організаційно-ресурсної готовності**			
		високий	**середній**	**низький**
	високий	ТДВ «Оснастка-Маркет»	ПАТ «Новоград-Волинський завод сільгоспмашин»	ПАТ «Стрийський завод ковальсько-пресового обладнання»
		«ЗЕЛЕНА ЗОНА»	***«ЗЕЛЕНА ЗОНА»***	***«ЖОВТА ЗОНА»***
	середній	ПАТ «Полтавський машинобудівний завод»	ПрАТ «СКФ Україна» ПАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин»	
		«ЗЕЛЕНА ЗОНА»	***«ЖОВТА ЗОНА»***	***«СІРА ЗОНА»***
	низький	ПАТ «Ніжинський завод сільськогосподарського машинобудування»		ПАТ «Львівський завод радіоелектронної медичної апаратури»
		«ЖОВТА ЗОНА»	***«СІРА ЗОНА»***	***«СІРА ЗОНА»***

Примітка: сформовано автором.

Відповідно до проведеного анкетування, аналізу даних й отриманих експертних оцінок, ми наводимо матрицю зведених результатів щодо потенціалу впровадження інтрапренерства машинобудівних підприємств та рівня їх організаційно-ресурсної готовності. Відповідно до даних матриці, ми розподілили підприємства на три зональні групи:

Для підприємств «Зеленої зони» (ПАТ «Полтавський машинобудівний завод», ТДВ «Оснастка-Маркет», ПАТ «Новоград-Волинський завод сільськогоспмашин») інтрапренерство – ефективна форма реалізації інновацій. Вони мають достатні фінансові можливості й економічну стійкість, відповідний кадровий потенціал для створення інтрапренерської одиниці, а також здатні самостійно забезпечити її матеріальними ресурсами, виробничими площами, обладнанням.

Для підвищення ефективності впровадження інтрапренерства підприємствам «Жовтої зони» (ПАТ «Стрийський завод ковальсько-пресового обладнання»,

ПрАТ «СКФ «Україна», ПАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин», ПАТ «Ніжинський завод сільськогосподарського машинобудування») потрібно мінімізувати ризики й розв'язати проблеми фінансового характеру, забезпеченості ресурсами та підвищити організаційну культуру інтрапренерства.

Підприємствам «Сірої зони» (ПАТ Львівський завод радіоелектронної медичної апаратури») недоцільно впроваджувати інтрапренерство з об'єктивних причин: неготовність до створення нових організаційних підрозділів, низькі показники ефективності господарювання.

Розроблена методика підтверджує можливість індивідуального підходу до інтерпретації її результатів із їх урахуванням під час вибору форми реалізації інноваційної діяльності машинобудівного підприємства.

У подальшому дане зонування може стати підставою для вибору підприємством кінцевої стратегії щодо інтрапренерства – відмови від упровадження, залучення сторонніх організацій або спеціалістів, або ж самостійної роботи інтрапренерського підрозділу. Важливо також постійно аналізувати динаміку зміни значень складників, уключених до розрахунків, оскільки, як показали результати оцінки в динаміці, підприємствам не завжди вдається дотримуватися зростання чи хоча б стабільності фінансових, кадрових й інших груп показників діяльності [61].

Отже, вважаємо, що розроблена раніше методика підтвердила свій комплексний і універсальний характер під час дослідження реально діючих підприємств й оцінці показників їх діяльності. Також методика показала можливість індивідуального підходу до інтерпретації результатів оцінювання й урахування їх при виборі стратегії інтрапренерства в подальшому.

Висновки до другого розділу

1. Проаналізовано стан і динаміку розвитку інноваційної діяльності машинобудівних підприємств. Аналіз динаміки показників інноваційної діяльності машинобудівних підприємств засвідчив:

− машинобудівні підприємства складають близько 20 % усіх інноваційно активних промислових підприємств України;

− за досліджуваний період скоротилася кількість машинобудівних підприємств, які впроваджують інновації та питома вага підприємств такого типу (2011-й – 25,7 %, 2016 р. – 18,9 % від загальної кількості підприємств);

− основним джерелом фінансування інноваційної діяльності машинобудівних підприємств є власні кошти (63,9 % у 2012-му; 94,9 % у 2016 р.). Що ж до фінансування за рахунок державного бюджету, то лише у 2014 р. зафіксовано його збільшення порівняно з попередніми роками. Скоротились обсяги інших джерел фінансування;

− у структурі видатків на інноваційну діяльність переважає придбання й модернізація обладнання (85,3 %) − найбільша частка за роки дослідження, зросла частка витрат на внутрішні науково-дослідні розробки з 8,4 % у 2012-му до 13,3 % у 2015 р., щоправда, у 2016-му останній показник знову впав до 8,9 %;

− анексія АРК та проведення АТО на території Донецької та Луганської областей вплинули на скорочення й обсягів виробництва та реалізації машинобудівної продукції, і на рівень інноваційної активності підприємств галузі;

− пришвидшення темпів розвитку інноваційної діяльності машинобудівних підприємств є питанням не лише можливості їх ефективного функціонування та конкурентоспроможності, а й існування в майбутньому в контексті підписаної угоди про асоціацію з ЄС та потребою гармонізації стандартів виробництва та якості продукції.

2. Обґрунтовано потребу розроблення методики економічного оцінювання потенціалу й організаційно-ресурсної готовності до впровадження інтрапренерства на машинобудівних підприємствах для отримання обґрунтованого висновку щодо доцільності впровадження інтрапренерської форми реалізації інноваційної діяльності на машинобудівних підприємствах.

3. Реалізовано методику комплексного оцінювання доцільності впровадження інтрапренерства через використання дворівневої моделі. На першому рівні визначається зведена оцінка потенціалу підприємства. Із цією метою розрахували

часткові потенціали (виробничо-економічний, фінансово-інвестиційний, інтелектуально-кадровий, інноваційний). На другому рівні оцінюється організаційно-ресурсна готовність підприємства до впровадження інновацій через аналізування організаційної структури й рівня організаційної культури, а також наявність вільних ресурсів (виробничих площ, обладнання, матеріалів, сировини тощо).

4. З метою доведення універсальності методики, сформованої у дворівневу модель, її реалізація на машинобудівних підприємствах із різними обсягами виробництва й організаційно-правових форм. Результати розрахунків представлено у вигляді матриці зональних груп, сформованої за рівнем потенціалу й організаційно-ресурсною готовністю.

5. Для підприємств «Зеленої зони» (ПАТ «Полтавський машинобудівний завод», ТДВ «Оснастка-Маркет», ПАТ «Новоград-Волинський завод сільськогоспмашин») інтрапренерство – ефективна форма реалізації інновацій. Вони мають достатні фінансові можливості й економічну стійкість, відповідний кадровий потенціал для створення інтрапренерської одиниці, а також здатні самостійно забезпечити її матеріальними ресурсами, виробничими площами, обладнанням.

Для підвищення ефективності впровадження інтрапренерства підприємствам «Жовтої зони» (ПАТ «Стрийський завод ковальсько-пресового обладнання», ПрАТ «СКФ «Україна», ПАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин», ПАТ «Ніжинський завод сільськогосподарського машинобудування») потрібно мінімізувати ризики й розв’язати проблеми фінансового характеру, забезпеченості ресурсами та підвищити організаційну культуру інтрапренерства.

Підприємствам «Сірої зони» (ПАТ Львівський завод радіоелектронної медичної апаратури») недоцільно впроваджувати інтрапренерство з об’єктивних причин: неготовність до створення нових організаційних підрозділів, низькі показники ефективності господарювання.

Розроблена методика підтверджує можливість індивідуального підходу до інтерпретації її результатів із їх урахуванням під час вибору форми реалізації інноваційної діяльності машинобудівного підприємства.

Основні результати дослідження відображено в наукових роботах автора [22−24; 42; 61].

Список використаних джерел до другого розділу

1. Бойко М. І. Інноваційний розвиток промислового виробництва України в процесі посткризового відновлення / М. І. Бойко // Проблеми науки. – 2012. – № 9. – С. 2–8.

2. Гонта О. І. Інноваційний підхід до організації малого підприємництва на основі формування мережевих структур / О. І. Гонта // Науковий вісник ЧДІЕУ. – 2012. – № 4. – С. 101–108.

3. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/

4. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www1.nas.gov.ua/svit/Article/Pages/14_3-4_3.aspx

5. Інноваційний поступ економіки України: проблеми, тенденції, потенціал зростання : монографія / Л. Гнилянська [та ін.]. – Львів : Ліга-Прес, 2013. – 296 с.

6. Кузьмін О. Є. Методологічні підходи до оцінювання інноваційності технологічних процесів машинобудівних підприємств / О. Є. Кузьмін, В. Й. Жежуха // Економіка та держава. – 2009. – № 6. – С. 24–29.

7. Карачина Н. П. Інвестиційно-інноваційна діяльність: потенціал чи загроза розвитку машинобудівного комплексу України / Н. П. Карачина // Інвестиції: практика та досвід. – 2009. – № 21. – С. 6–8.

8. Ковальчук С. В. Інноваційна парадигма формування економічної стратегії підприємств : монографія / С. В. Ковальчук, О. В. Гродовський. – Хмельницький : ХНУ, 2010. – 199 с.

9. Одрехівський М. В. Показники оцінки економічної ефективності інновацій [Електронний ресурс] / М. В. Одрехівський // Науковий вісник НЛТУ України. – Львів, 2012. – Вип. 22.3. – С. 308−315. – Режим доступу : http://bit.ly/2xnYale

10. Dzhindzhoyan V. Machine-building complex of Ukraine in the period of the investment crisis [Электронный ресурс] / V. Dzhindzhoyan // Экономика региона. – 2017. – № 2 (14). – Режим доступа : http://www.economyofregion.com

11. Dzhindzhoyan V. Machine-building complex of Ukraine in the period of the investment crisis [Электронный ресурс] / V. Dzhindzhoyan // Экономика региона. – 2017. – №2 (14). – Режим доступа : http://www.economyofregion.com

12. Джинджоян В. В. Формування пріоритетних напрямів інвестування машинобудівних підприємств (Formation of priority directions of investment in machine-building company) [Електронний ресурс] / В. В. Джинджоян // Ефективна економіка. – 2013. – № 12. – Режим доступу : http://www.economy.nauka.com.ua

13. Джинджоян В. В. Науково-методичні основи управління розвитком українських підприємств : монографія / В. В. Джинджоян. – Дніпропетровськ : ДГУ, 2015. – 194 с.

14. Наукова та інноваційна діяльність в Україні у 2012 році : стат. зб. / відп. за вип. І. В. Калачова. – Київ : Держстат України, 2013. – 287 с.

15. Наукова та інноваційна діяльність в Україні у 2013 році : стат. зб. / відп. за вип. О. О. Кармазіна. – Київ : Держстат України, 2014. – 314с.

16. Наукова та інноваційна діяльність в Україні у 2014 році : стат. зб. / відп. за вип. О. О. Кармазіна. – Київ : Держстат України, 2015. – 255 с.

17. Наукова та інноваційна діяльність в Україні : стат. зб. / відп. за вип. О. О. Кармазіна. – Київ : Держстат України, 2016. – 257 с.

18. Обстеження інноваційної діяльності в економіці України за період 2012−2014 років (за міжнародною методологією) : стат. зб. / відп. за вип. О. І. Білоконь. – Київ : Держстат України, 2012. – 4 с.

19. Інноваційна діяльність промислових підприємств у 2015 році : стат. зб. / відп. за вип. О. І. Білоконь. – Київ : Держстат України, 2012. – 4 с.

20. Методологічні положення зі статистики наукової та науково-технічної діяльності: затверджені наказом Держкомстату від 22.11.2011 № 312 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://bit.ly/2hpRZa2

21. Методологічні положення зі статистики інноваційної діяльності: затверджені наказом Держстату від 10.01.2013 № 3 із змінами, затвердженими наказом Держстату від 28.12.2015 № 369 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://bit.ly/2ykpbD6

22. Грудзевич Ю. І. Характеристика сучасного стану розвитку інноваційної діяльності машинобудівних підприємств України / Ю. І. Грудзевич // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. – 2016. – № 1. – С. 45–52.

23. Грудзевич Ю. І. Оцінка інноваційного потенціалу України у глобальних дослідженнях / Ю. І. Грудзевич // Перспективи розвитку економіки України: теорія, методологія, практика : матеріали XX Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Луцьк, 25−26 трав. 2015 р.). – Луцьк, 2015. – С. 104−106.

24. Грудзевич Ю. І. Деякі аспекти інноваційної активності машинобудівних підприємств України / Ю. І. Грудзевич // Проблеми та перспективи розвитку підприємництва : матеріали X Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 25 листоп. 2016 р.). – Харків, 2016. – С. 187−188.

25. Власова М. Ф. Система интрапренерства в сфере строительства : монография / М. Ф. Власова, В. В. Козлов, А. М. Платонов. − Екатеринбург : УрФУ, 2014. – 144 с.

26. Кузьмін О. Є. Оцінювання економічної ефективності досягнення стратегій машинобудівних підприємств / О. Є. Кузьмін, Н. Я. Петришин // Фінанси України. – 2008. – № 9. – С. 103–110.

27. Кузьмін О. Є. Система контролю діяльності промислового підприємства: формування та формалізація / О. Є. Кузьмін, М. В. Кізло // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 4. – С. 184–194.

28. Діагностика та розвиток інноваційної складової технологічних процесів: економічні важелі та полівекторний аспект : [монографія] / О. Є. Кузьмін, А. М. Дідик, О. Г. Мельник, В. Й. Жежуха. – Львів : Галицька видавнича спілка, 2014. – 278 с.

29. Кандрашина Е. А. Управление внутрифирменным предпринимательством в организации : монография / Е. А. Кандрашина, Е. П. Трошина. – Самара : Изд-во Самар. гос. экон. ун-та, 2012. – 124 с.

30. Пузикова Е. А. Управление предприятием на основе интрапренерской деятельности / Е. А. Пузикова // Российское предпринимательство. − 2008. − № 7. − С. 60−63.

31. Пузикова Е. А. Организационный механизм управления интрапренерской деятельностью на промышленных предприятиях [Электронный ресурс] / Е. А. Пузикова // Российский экономический интернет-журнал. – Режим доступа : http://bit.ly/2hrpc0Z

32. Пузикова Е. А. Управление по результатам как механизм финансовой оценки интрапренерской деятельности / Е. А. Пузикова // Социально-экономическое развитие России в XXI веке : сб. ст. VI Всерос. науч.-практ. конф. − Пенза, 2007. − С. 67−70.

33. Антисипативне управління машинобудівними підприємствами на засадах слабких сигналів : монографія / О. Є. Кузьмін [та ін.]. – Луцьк : Вежа-Друк, 2014. – 224 с.

34. Брич В. Я. Методичні підходи до оцінки ефективності інвестиційно-інноваційної діяльності [Електронний ресурс] / В. Я. Брич, Х. А. Снігур // Бібліотека ім. Л. Каніщенка Тернопільського національного економічного університету : сайт. – Режим доступу : http://bit.ly/2wV0Xmd

35. Хвесик М. А. Інституціональне забезпечення інноваційного розвитку лісового комплексу / М. А. Хвесик, О. М. Шубалий // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Сер. економічна. – Донецьк, 2011. – Вип. 40-1. – С. 85−92.

36. Коренюк П. І. Проблеми екологічного підприємництва та використання інновацій у контексті гармонічного збалансованого розвитку [Електронний ресурс] / П. І. Коренюк // Економічні науки. Сер. : Регіональна економіка : зб. наук. пр. / Луцьк. нац. техн. ун-т. – Луцьк, 2013. − Вип. 10. − С. 115−124. − Режим доступу : http://bit.ly/2wdvfwB

37. Інноваційні системи економічної діагностики підприємств на засадах індикаторів. Теоретико-методологічні та методичні засади : монографія / за ред. О. Є. Кузьміна. – Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2009. – 212 с.

38. Мороз О. В. Динаміка ефективності сільськогосподарських підприємств Вінниччини під впливом факторів інвестиційного та інноваційного процесів / О. В. Мороз, Л. П. Руда // Вісник Хмельницького університету. Економічні науки. – Хмельницький, 2009. – Т. 1. – С. 69−72.

39. Antonic B. Risk taking in intrapreneurship: Translating the individual level risk aversion into the organizational risk taking / B. Antonic // Journal of Enterprising Culture. – 2003. – 11 (01). – P. 1−23.

40. Shapiro A. R. Measuring innovation: Beyond revenue from new products / A. R. Shapiro // Research-Technology Management. – 2006. – 49 (6). – P. 42−51.

41. Stevenson H. H. A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management / H. H. Stevenson, J. C. Jarillo // Strategic management journal. – 1990. – 11 (5). − P. 17−27.

42. Грудзевич Ю. І. Методика аналізу інноваційної діяльності та оцінка доцільності впровадження інтрапренерства на машинобудівних підприємствах / Ю. І. Грудзевич, Л. Г. Ліпич // Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. – Львів, 2017. – № 17. – С. 9–14.

43. Ільїна К. Аналіз фінансового потенціалу зростання інноваційного підприємства / К. Ільїна // Формування ринкової економіки в Україні : зб. наук. пр. / [редкол. : С. М. Панчишин та ін.]. – Львів, 2010. – Вип. 21 : Фінансово-економічні перспективи розвитку України в умовах глобалізації. – С. 216–221.

44. Мочаліна З. М. Методичний інструментарій та сучасні проблеми аналізу фінансових результатів / З. М. Мочаліна, О. В. Поспелов // Комунальне господарство міст : наук.-техн. зб. – Харків, 2011. – № 98. – С. 221–227.

45. Костецький Я. І. Аналіз складу і структури оборотних активів / Я. І. Костецький // Статистика, облік, аналіз та аудит. – 2014. – С. 188–191.

46. Красільнікова К. Є. Ефективність використання виробничих потужностей / К. Є. Красільнікова // Економіка АПК. – 2014. – № 10. – С. 115–121.

47. Олександренко І. В. Діагностика ліквідності та платоспроможності підприємства / І. В. Олександренко // Актуальні проблеми економіки. – 2014. – № 6. – С. 419–426.

48. Слободян Н. Г. Аналіз і прогнозування фінансової стійкості підприємства в сучасних умовах: методолгія і практика / Н. Г. Слободян // Економічний аналіз : зб. наук. пр. / Тернопільський національний економічний університет ; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) [та ін.]. – Тернопіль, 2014. – Т. 18, № 2. – С. 239–245.

49. Ткаченко Н. Амортизація, знос основних засобів, нарахування, зміни в незалежній Україні / Н. Ткаченко // Вісник економічної науки України. – 2012. – № 2. – С. 161–165.

50. Плиса В. Й. Стратегія забезпечення фінансової стійкості суб'єктів господарювання в економіці України : монографія / В. Й. Плиса, І. І. Приймак. – Львів : ННВК «АТБ», 2009. – 144 с.

51. Мельничук Л. Ю. Рентабельність власного капіталу як інтегральний показник результативності діяльності підприємств / Л. Ю. Мельничук // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – Хмельницький, 2010. − № 4, т. 4. – С. 41–46.

52. Вдовенко Л. Платоспроможність підприємств: сутність та методика розрахунку показників / Л. Вдовенко // Економічний аналіз. – 2012. – Вип. 10, ч. 2. – С. 27–29.

53. Балабанюк Ж. М. Аналіз показників руху персоналу організації [Електронний ресурс] / Ж. М. Балабанюк // Ефективна економіка. – 2011. – № 8. – Режим доступу : http://bit.ly/2wMpTNe

54. Гвоздюк С. Ю. Показники ефективності витрат на інноваційну діяльність машинобудівних підприємств / С. Ю. Гвоздюк // Економіка, фінанси, право. – 2013. – № 1. – С. 56–58.

55. Сенічкіна О. Е. Обґрунтування вибору показників оцінки стану інноваційної діяльності промислових підприємств / О. Е. Сенічкіна // Вісник Сумського національного аграрного університету. Сер. : Економіка і менеджмент. – Суми, 2014. – Вип. 5. – С. 141–143.

56. Чубай В. М. Аналіз інноваційного потенціалу підприємства у процесі формування і реалізації інноваційної стратегії підприємства / В. М. Чубай // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 8. – С. 183−190.

57. Маслак О. І. Особливості оцінювання економічного потенціалу підприємства в умовах циклічних коливань / О. І. Маслак, О. О. Безручко // Вісник соціально-економічних досліджень / Одеський національний економічний університет. – Одеса, 2013. – Вип. 1. – С. 121−127.

58. Гришко В. Показники та методи оцінювання інноваційного потенціалу машинобудівних підприємств / В. Гришко // Схід. – 2010. – № 7 (107). – С. 18−21.

59. Мартюшева Л. Інноваційний потенціал підприємства як об’єкт економічного дослідження / Л. Мартюшева, В. Калишенко // Фінанси України. – 2002. – № 10. – С. 61–66.

60. Баркалов А. А. Инновационная деятельность: квантификация в комплексном анализе [Электронный ресурс] / А. А. Баркалов, О. А. Кратт, А. И. Панжар // Прометей : региональный сб. науч. тр. по экономике / Донецкий экономико-гуманитарный институт. – Донецк, 2001. – Вып. 3. – С. 41−58. – Режим доступа : http://ea.donntu.edu.ua/handle/123456789/18627

61. Грудзевич Ю. І. Аналізування доцільності впровадження інтрапренерства на машинобудівних підприємствах / Ю. І. Грудзевич // Перспективи розвитку економіки України: теорія, методологія, практика : матеріали XXII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Луцьк, 24−25 трав. 2017 р.). – Луцьк, 2017. – С. 62−65.

РОЗДІЛ ІІІ
УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ІНТРАПРЕНЕРСТВА НА МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

3.1. Багатокритеріальна модель вибору пріоритетних форм реалізації інноваційної діяльності на машинобудівних підприємствах

У контексті цього дослідження ми неодноразово зазначали про потребу обґрунтованого вибору ефективної форми впровадження інновацій. Передовсім керівники підприємства уповноважені прийняти рішення, яке вплине на розвиток інноваційної діяльності підприємства: розробляти й упроваджувати інновації самостійно чи придбавати готові інноваційні продукти та технології. Прийняття рішення не може ґрунтуватися лише на суб'єктивній думці керівника. Потрібно враховувати доцільність, організаційно-ресурсну готовність підприємства до впровадження інновацій, результати комплексного оцінювання потенціалу. У попередніх параграфах, окрім дослідження тенденцій інноваційного розвитку, ми розробили методику аналізу потенціалу, ресурсної бази й реалізували її на прикладі восьми машинобудівних підприємств. Для поділу підприємств на групи за результатами обчислення показників використали принцип зональності – усі підприємства були віднесені до «Зеленої», «Жовтої», «Сірої» зон. Однак у практичному застосуванні нашої методики є не дослідженим, але дуже важливим аспектом, ігнорування якого недопустиме.

На рис. 1.3 та 2.2 вказано два варіанти ведення інноваційної діяльності: купівля інновацій та розроблення інновацій через створення підрозділу. Своєю чергою цей вид інноваційної діяльності поділяється на інтрапренерство, тобто самостійне розроблення й реалізацію з використанням внутрішніх ресурсів, та його різновид екзопренерство (залучення, за потреби, зовнішніх ресурсів). На цьому етапі виникає проблема вибору ефективної з трьох альтернативних форм. Адже підприємства «Зеленої» та «Жовтої» зон мають потенціал до впровадження інновацій із вибором будь-якої форми. Як вибрати ефективну альтернативу та які критерії

враховувати при розрахунках оптимального варіанта? Розв'язання цієї проблеми вбачаємо в розробленні та розв'язанні багатокритеріальної оптимізаційної моделі.

Розглянемо рис. 3.1. Оптимізаційну задачу будемо будувати так. Визначимо множину альтернатив D, яка буде складатися з трьох альтернатив x_1, x_2, x_3, тобто x_1 – інтрапренерство; x_2 – екзопренерство; x_3 – купівля інновацій. На нашу думку, першим визначальним числовим критерієм оцінювання альтернатив є час, потрібен для реалізації проекту. Однозначно керівники підприємства зацікавлені мінімізувати час задля швидкого впровадження. Це дасть змогу отримати конкурентні переваги на ринку, збільшить обсяги реалізації завдяки новому продуктові чи технології, поповнити обігові кошти, підвищити рівень прибутковості діяльності підприємства загалом. Другим визначальним числовим критерієм є сума витрат на впровадження інновації через їх безпосередній вплив на розмір отриманого прибутку. Окрім того, порівняння витрат на впровадження трьох різних форм дасть змогу мінімізувати їх величину, тобто основною метою побудови й розв'язання оптимізаційної задачі буде порівняння значень числових критеріїв часу та витрат для трьох альтернатив – інтрапренерства, екзопренерства й купівлі інновацій.

Позначимо через $f_1(x)$ числовий критерій, який буде показувати час на виконання альтернативи x. Відповідно, через $f_2(x)$ позначимо числовий критерій, який буде показувати витрати на впровадження альтернативи x.

Багатокритеріальна оптимізаційна модель із множини допустимих розв'язків D і цільовою функцією $f(x) = (f_1(x), f_2(x))$, де $f_i(x) \to R$ (R – множина дійсних чисел) та $i = \overline{1,2}$ набуває такого вигляду:

$$f_1(x) \to \min_{x \in D}, \tag{3.1}$$

$$f_2(x) \to \min_{x \in D}. \tag{3.2}$$

Тобто найоптимальнішим розв'язком буде впровадження однієї з трьох альтернатив із найменшим часом реалізації та найменшою сумою витрат. Оскільки будь-який числовий критерій вигляду $f_i(x) \to \frac{\min}{x \in D}$ можна замінити еквівалентним критерієм $-f_i(x) \to \frac{\min}{x \in D}$, тому формулу багатокритеріальної оптимізації можна записати так:

$$-f_1(x) \to \max_{x \in D}, \quad (3.3)$$

$$-f_2(x) \to \max_{x \in D}. \quad (3.4)$$

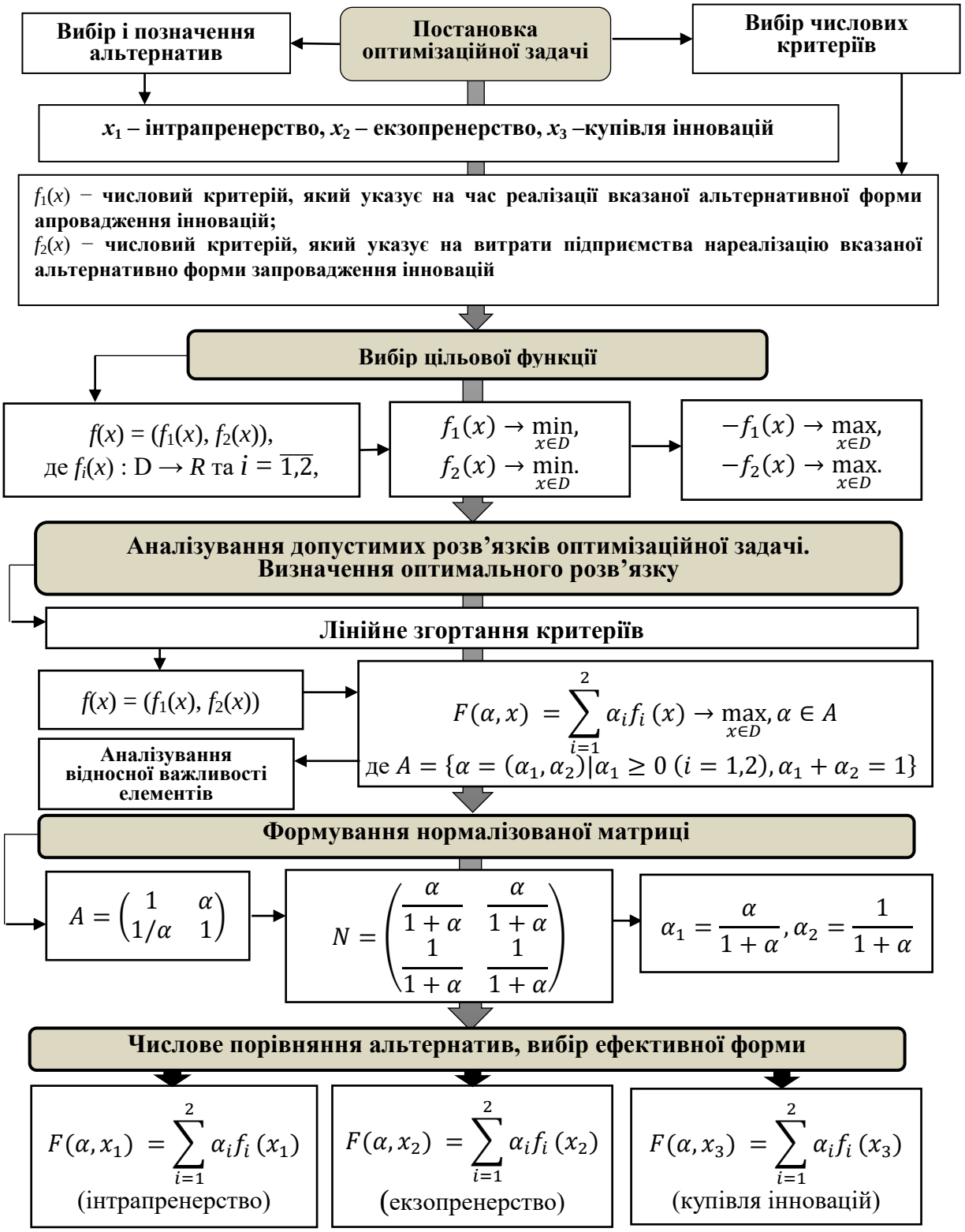


Рис. 3.1. Послідовність постановки й розв'язання багатокритеріальної оптимізаційної задачі вибору ефективної форми впровадження інновацій на підприємстві

Примітка: сформовано автором.

Одночасно досягнути максимуму всіма числовими критеріями $f_i(x)$ на одному розв'язку x у загальному випадку неможливе. Нагадаємо, що допустимий розв'язок $x \in D$ задачі багатокритеріальної оптимізації строго домінує над допустимим розв'язком $y \in D$ згідно р відношенням Парето, якщо $f_i(x) \geq f_i(y)$, де $i = \overline{1,2}$, причому хоча б одна нерівність строга, тобто один елемент точно більший від відповідного елемента іншого вектора. Це відношення Парето будемо позначати R_p.

Якщо існує $z \in D$, що для кожного $x \neq z \in D$ такий, що $(z, x) \notin R_p$, то z називають ефективним (або Парето-оптимальним) розв'язком задачі багатокритеріальної оптимізації. Множину всіх ефективних розв'язків задачі багатокритеріальної оптимізації називають множиною Парето й позначають $P(D)$. Цю множину названо на честь італійського математика Вільфредо Парето, який був одним із перших, хто досліджував задачі такого типу. А також сформулюємо принцип Парето [4]:

Оптимальний розв'язок багатокритеріальної задачі потрібно шукати лише серед взаємно недомінуючих елементів множини $P(D)$. Зрозуміло, що недомінованих, тобто непорівнюваних, ефективних розв'язків задачі багатокритеріальної оптимізації може бути більше ніж один. Виникає потреба в узагальненні багатокритеріальної задачі. Для цього всі критерії нормують в одну цільову функцію з урахуванням їх відносної важливості за допомогою вагових коефіцієнтів. У цьому разі можна скористатися методом лінійного згортання критеріїв, максиміного згортання критеріїв, головного критерія та багато іншими [1; 2; 4].

У зв'язку з тим, що в подальшому розв'язку нам потрібно буде визначити важливість критеріїв, для нашої задачі скористаємося методом лінійного згортання. Отож замінимо векторний критерій $f(x) = (f_1(x), f_2(x))$ в один:

$$F(\alpha, x) = \sum_{i=1}^{2} \alpha_i f_i(x) \to \max_{x \in D} \ \alpha \in A, \tag{3.5}$$

де $A = \{\alpha = (\alpha_1, \alpha_2) | \alpha_1 \geq 0 \ (i = 1,2), \alpha_1 + \alpha_2 = 1\}$.

Вагові коефіцієнти α_i вважають показниками відносної значущості відповідних цільових функцій f_i. Чим вагоміший критерій f_i, тим більше він буде впливати на значення суми й, відповідно, тим більше числове значення α_i він матиме.

Розв'язок задачі $F(\alpha, x) = \sum_{i=1}^{2} \alpha_i f_i(x) \to \max_{x \in D}$ є ефективним вектором [4].

Нагадаємо, що кінцевою метою розв'язання багатокритеріальної оптимізаційної задачі є прийняття єдиного рішення щодо впровадження одного з трьох альтернативних форм інноваційної діяльності підприємства. На цьому етапі розв'язку доцільно скористатися методом аналізу ієрархій Сааті [3] для знаходження ваг критеріїв α_1, α_2 − відповідно. Суть методу аналізу ієрархій полягає в розміщенні частин або елементів цілого в певному порядку від вищого до нижчого, тобто в декомпозиції складної задачі на простіші підзадачі та в подальшому опрацюванні послідовності міркувань особи, що наділена повноваженнями ухвалити рішення на базі попарних порівнянь альтернатив за кожним критерієм. У результаті такого процесу отримаємо поетапне встановлення пріоритетів з обов'язковою умовою охоплення всіх найважливіших характеристик, потрібних для розв'язання проблеми.

Розв'язування оптимізаційної задачі методом аналізу ієрархій відбувається з поділом на такі етапи:

− визначення цілі (ми її чітко окреслили раніше – вибір однієї з трьох альтернатив з урахуванням критеріїв часу й витрат);

− побудова ієрархії з урахуванням згаданих критеріїв й альтернатив;

− реалізація попарних порівнянь елементів (альтернатив або критеріїв) кожного рівня та їх систематизація;

− розрахунок показників відносної значущості елементів кожного рівня;

− обчислення багатокритеріальної оцінки корисності кожної з альтернатив визначення найпривабливішої форми впровадження інновацій із трьох альтернативних.

Оскільки визначальні для нас два критерії, очевидно, що, нам потрібно їх порівняти, тобто вибрати, який критерій важливіший. Для узгодженої систематизації

елементів скористаємося шкалою відносної важливості за Сааті (табл. 3.1). Відповідно до цієї шкали здійснюємо декомпозицію, тобто розкладання проблеми на більш прості складові частини, використовуючи парне порівняння. Це дасть змогу проаналізувати критерії з позиції пріоритетності й знайти альтернативне рішення.

Таблиця 3.1

Шкала відносної важливості елементів оптимізаційної задачі

Важливість (ранг)	Визначення
1	Елементи рівноцінні
3	Один елемент дещо кращий за інший
5	Один елемент кращий за інший
7	Один елемент значно кращий за інший
9	Один елемент абсолютно кращий за інші елементи
2, 4, 6, 8	Значення, які відображають проміжні судження
1/3, 1/5, 1/7, 1/9	Якщо q_i, порівняно з q_i, отримує ранг c, то q_i, порівняно з q_i, – ранг $1/c$.

Таким чином ми отримуємо матрицю:

$$A = \begin{pmatrix} 1 & \alpha \\ 1/\alpha & 1 \end{pmatrix}, \tag{3.6}$$

де α – елемент із таблиці.

Оскільки матриця A розміру два на два, то згідно з наслідком 3.1 [4] вона завжди узгоджена, тобто нормалізована матриця N, яка утворена з матриці A за допомогою ділення кожного елемента матриці A на суму елементів стовпця, тобто

$$N = \begin{pmatrix} \dfrac{\alpha}{1+\alpha} & \dfrac{\alpha}{1+\alpha} \\ \dfrac{1}{1+\alpha} & \dfrac{1}{1+\alpha} \end{pmatrix}. \tag{3.7}$$

Тоді

$$\alpha_1 = \frac{\alpha}{1+\alpha}, \alpha_2 = \frac{1}{1+\alpha}. \tag{3.8}$$

.

У такий спосіб ми зможемо чисельно порівняти альтернативи, тобто обчислити

$$F(\alpha, x_1) = \sum_{i=1}^{2} \alpha_i f_i\,(x_1), \qquad F(\alpha, x_2) = \sum_{i=1}^{2} \alpha_i f_i\,(x_2), \qquad F(\alpha, x_3) = \sum_{i=1}^{2} \alpha_i f_i\,(x_3),$$

і вибрати максимальне значення.

Перевірити ефективність і правильність розв’язку оптимізаційної задачі пропонуємо через її обчислення з використанням інформації, наданої ПрАТ «СКФ-Україна» та ТДВ «Оснастка-Маркет» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Вихідна інформація для розв'язання багатокритеріальної оптимізаційної задачі

Показник	Значення (планове)	
	ПрАТ «СКФ Україна»	**ТДВ «Оснастка-Маркет»**
Сума витрат на придбання готової інновації, *тис. грн*	105,7	68,5
Час на впровадження готової інновації, *міс.*	2	4
Планова сума витрат на самостійне розроблення інновації (інтрапренерство), *тис. грн*	63,2	62,3
Час на реалізацію інтрапренерського проекту, *міс.*	9	7
Сума витрат на залучення ресурсів (екзопренерство), *тис. грн*	72,4	54,7
Час на реалізацію проекту екзопренерства, *міс.*	7	5

На ПрАТ «СКФ Україна» виникла потреба у використанні нової системи контролю якості підшипників. Керівникам підприємства потрібно прийняти рішення щодо вибору ефективної форми реалізації цього завдання, передовсім самостійно розробляти з урахуванням специфічних особливостей виробництва чи використати систему контролю якості, розроблену іншим підприємством. Здійснивши початкове опрацювання проекту фахівцями підприємства обґрунтовано можливість його реалізації з використанням екзопренерства. Оптимізаційна модель у цьому разі розраховується для трьох альтернативних форм.

Використовуючи інформацію з табл. 3.2, виберемо $f(x_1)$ = (9; 63,2), $f(x_2)$ = (7; 72,4) та $f(x_3)$ = (2; 105,7)

Уважатимемо, що критерій $f_1(x)$ дещо кращий від критерія $f_2(x)$, тоді за шкалою відносної важливості елементів отримаємо, що α = 3. Отримаємо таку матрицю:

$$A = \begin{pmatrix} 1 & 1/3 \\ 3 & 1 \end{pmatrix}.$$

Отже, нормалізована матриця N, утворена з матриці A за допомогою ділення кожного елемента матриці A на суму елементів стовпця, буде мати такий вигляд:

$$N = \begin{pmatrix} \frac{\alpha}{1+\alpha} & \frac{\alpha}{1+\alpha} \\ \frac{1}{1+\alpha} & \frac{1}{1+\alpha} \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} \frac{1}{4} & \frac{1}{4} \\ \frac{3}{4} & \frac{3}{4} \end{pmatrix}.$$

З матриці *N* отримуємо $\alpha_1 = 0{,}25$ та $\alpha_2 = 0{,}75$. Обчислюємо:

$$F(\alpha, x_1) = \sum_{i=1}^{2} \alpha_i f_i\,(x_1) = 0{,}25 \cdot (-9) + 0{,}75 \cdot (-63{,}2) = -49{,}65,$$

$$F(\alpha, x_2) = \sum_{i=1}^{2} \alpha_i f_i\,(x_2) = 0{,}25 \cdot (-7) + 0{,}75 \cdot (-72{,}4) = -56{,}05,$$

$$F(\alpha, x_3) = \sum_{i=1}^{2} \alpha_i f_i\,(x_3) = 0{,}25 \cdot (-2) + 0{,}75 \cdot (-105{,}7) = -79{,}775.$$

Отже, $F(\alpha,\ x_1) = -49{,}65$ – найбільше значення, тому альтернатива x_1, ефективна. Вважаємо за потрібне перевірити точність розрахунків, змінивши значення вагових коефіцієнтів. Якщо взяти $\alpha_1 = 0{,}4$ та $\alpha_2 = 0{,}6$, тоді отримаємо:

$$F(\alpha, x_1) = \sum_{i=1}^{2} \alpha_i f_i\,(x_1) = 0{,}4 \cdot (-9) + 0{,}6 \cdot (-63{,}2) = -41{,}52,$$

$$F(\alpha, x_2) = \sum_{i=1}^{2} \alpha_i f_i\,(x_2) = 0{,}4 \cdot (-7) + 0{,}6 \cdot (-72{,}4) = -46{,}24,$$

$$F(\alpha, x_3) = \sum_{i=1}^{2} \alpha_i f_i\,(x_3) = 0{,}4 \cdot (-2) + 0{,}6 \cdot (-105{,}7) = -64{,}22.$$

$F(\alpha, x_1) = -41{,}52$ – найбільше значення, отже альтернатива x_1, тобто інтрапренерство, для ПрАТ «СКФ «Україна» − ефективна форма реалізації цього інноваційного проекту.

На основі результатів реалізації оптимізаційної моделі в ТОВ «Оснастка-Маркет» для реалізації інноваційного проекту розроблення намотувального верстата доведено, що ефективною формою реалізації є екзопренерство, а саме залучення на завершальному етапі реалізації до виконання окремих робіт фахівців й обладнання іншого підприємства. Розрахунок оптимізаційної моделі здійснено аналогічно. За інформацією з попередньої таблиці виберемо $f(x_1)$ = (7; 62,3), $f(x_2)$ = (5; 54,7) та виберемо $f(x_3)$ = (4; 68,5). Тоді вагові коефіцієнти набувають значення $\alpha_1 = 0{,}25$ та $\alpha_2 = 0{,}75$. Рівняння набувають такого вигляду:

$$F(\alpha, x_1) = \sum_{i=1}^{2} \alpha_i f_i\,(x_1) = 0{,}25 \cdot 7 + 0{,}75 \cdot (-62{,}3) = -48{,}475,$$

$$F(\alpha, x_2) = \sum_{i=1}^{2} \alpha_i f_i\,(x_2) = 0{,}25 \cdot (-5) + 0{,}75 \cdot (-54{,}7) = -42{,}275,$$

$$F(\alpha, x_3) = \sum_{i=1}^{2} \alpha_i f_i\,(x_3) = 0{,}25 \cdot (-4) + 0{,}75 \cdot (-68{,}5) = -52{,}375.$$

Значення $F(\alpha, x_2) = -42{,}275$ більше з трьох обчислених, отже ефективність альтернативи x_2, тобто екзопренерства, доведено. Аналогічно до попереднього здійснюється перевірка точності розрахунків. У результаті зміни значень вагових коефіцієнтів $\alpha_1 = 0{,}6$ та $\alpha_2 = 0{,}4$ отримаємо рівняння:

$$F(\alpha, x_1) = \sum_{i=1}^{2} \alpha_i f_i\,(x_1) = 0{,}4 \cdot (-7) + 0{,}6 \cdot (-62{,}3) = -40{,}18,$$

$$F(\alpha, x_2) = \sum_{i=1}^{2} \alpha_i f_i\,(x_2) = 0{,}4 \cdot (-5) + 0{,}6 \cdot (-54{,}7) = -34{,}82,$$

$$F(\alpha, x_3) = \sum_{i=1}^{2} \alpha_i f_i\,(x_3) = 0{,}4 \cdot (-4) + 0{,}6 \cdot (-68{,}5) = -42{,}7.$$

Результат перевірки, а саме значення $F(\alpha, x_2) = -34{,}82$, підтверджує ефективність попередніх розрахунків, тобто екзопренерства як форми реалізації інноваційного проекту.

Отже, розроблена методика аналізу інноваційної діяльності підприємств, доповнена оптимізаційною моделлю, характеризуватиметься повнотою й забезпечить керівникам розв’язання проблем із такими ознаками:

– по-перше, мінімізувати ризики, які систематично виникають при впровадженні інновацій;

– по-друге, передбачити майбутню потребу в ресурсах і знайти спосіб попередження та розв’язання проблем такого типу;

– по-третє, визначити основні критерії оцінювання тої чи тої альтернативи [5].

3.2. Організаційні засади створення та функціонування інтрапренерської одиниці у структурі підприємства

Формування організаційних засад інтрапренерської діяльності на підприємстві потрібно починати з утілення ініціативи керівників і створення спеціалізованої структурної одиниці. У попередніх параграфах роботи зазначено, що інтрапренерство − це діяльність суб'єктів у напрямі генерації та втілення інноваційної ідеї працівниками підприємства з одночасним використанням ресурсів підприємства й інтрапренера для отримання додаткового прибутку. Саме тому внутрішня підприємницька діяльність повинна органічно вписуватись у загальну схему функціонування підприємства. Успішний зарубіжний досвід таких компаній, як 3M» [6], «IBM» [7; 8], «Corning» [9], «Volvo» [10], «Omron» [11], які для підвищення прибутковості та розширення обсягів виробництва створюють нові види бізнесу через дотримання стратегії інтрапренерства, підтверджує практичне застосування цієї концепції. Звичайно, перетворення означених підприємств із традиційних на підприємства інтрапренерського типу відбувалася не за встановленим зразком. На кожному підприємстві було розроблено та реалізовано особливі заходи з урахуванням початкових умов. У їх структурі функціонували дослідницькі відділи, результати розробок успішно реалізовувало підприємство за повної відсутності заохочення ініціативних працівників і розвитку інтрапренерства. Здійснивши аналіз реалізованих стратегій, ми виявили деякі спільні риси, такі як децентралізація влади, упровадження ефективної системи стимулювання, зниження рівня бюрократії, навчання працівників. На нашу думку, важливою спільною ознакою успішної діяльності даних підприємств є створення спеціальних підрозділів із підтримки ініціативних співробітників [12].

У параграфі 1.2 ми згадували про традиційну практику створення колегіального органу або уповноваженої особи, наділеної повноваженнями прийняття рішення. Однак, на нашу думку, розвиток інтрапренерства буде сповільненим і

неефективним без надання цілеспрямованої підтримки ініціативним працівникам і допомоги їм на всіх етапах перетворення ідеї в інтрапренерський проект. У цьому разі виникає потреба розроблення основних засад створення центру інтрапренерства у структурі підприємства, основним завданням якого буде підтримка й супровід інноваційних ідей, запропонованих активними, підприємливими співробітниками.

Вважаємо, що, з метою дотримання об'єктивності в прийнятті проектів у розробку, потрібно диверсифікувати виконання функції підтримки та прийняття рішення. Тому підтримка й розвиток внутрішнього підприємництва на підприємстві реалізується центром інтрапренерства, а прийняття рішення щодо впровадження конкретного інноваційного проекту – погоджувальною радою чи уповноваженою особою. Обидві структурних одиниці мають безпосереднє підпорядкування керівникові підприємства, їхні основні завдання не дублюються, проте вони функціонують у постійній співпраці. Основні функції погоджувальної ради − розроблення нормативної бази для регулювання інтрапренерської діяльності, розгляд проектів, прийняття рішення щодо ухвалення, відхилення чи доопрацювання конкретного проекту, регламентація співпраці інтрапренерської одиниці зі структурними підрозділами підприємства, прийняття рішення про ліквідацію неефективної одиниці. Діяльність центру інтрапренерства полягає в сприянні розвитку інтрапренерства, підтримці потенційних інтрапренерів, допомозі в розробленні проекту, створенні інтрапренерської одиниці, коригуванні та моніторингу її діяльності, забезпеченні захисту інтелектуальної власності. Як уже зазначали, на підприємствах з невеликою чисельністю працівників функції погоджувальної ради може виконувати одна особа, наділена потрібним лімітом повноважень, а центр інтрапренерства можуть формувати керівники структурних підрозділів підприємства, професійні навики та знання яких необхідні для забезпечення підтримки інтрапренерства через суміщення виконання основних обов'язків і роботи в цьому напрямі (рис. 3.2).

Рис. 3.2. Основні напрями діяльності структурних одиниць, створених для підтримки розвитку інтрапренерства на машинобудівному підприємстві

Примітка: сформовано автором.

Одним із основних напрямів діяльності центру інтрапренерства, запропонованих нами, є створення та функціонування банку інноваційних ідей (проектів). Потреба такої підсистеми полягає в систематизації та збереженні всіх інноваційних ідей за неможливості їх реалізації в найближчому часі. Функціонування банку інноваційних ідей і проектів ґрунтується на взаємодії двох площин: діяльності активних співробітників та їх підтримці (рис. 3.3). Підтримка інтрапренерства

здійснюється в трьох напрямах. Економічний напрям передбачає здійснення вартісної оцінки ідеї, а саме розрахунок витрат за основними статтями (виробничі ресурси, оплата праці, витрати на рекламу та ін.) які сформують фінансовий план реалізації проекту, а також маркетингові дослідження. Технічна підтримка передбачає оцінку фахівців із погляду реальності реалізації проекту, прогнозування якісних характеристик інноваційного продукту, оцінку наявних потужностей підприємства в контексті реалізації цього проекту. Юридична підтримка полягає в здійсненні реєстрації ідеї (проекту) та дотриманні чинного законодавства у сфері захисту інтелектуальної власності.

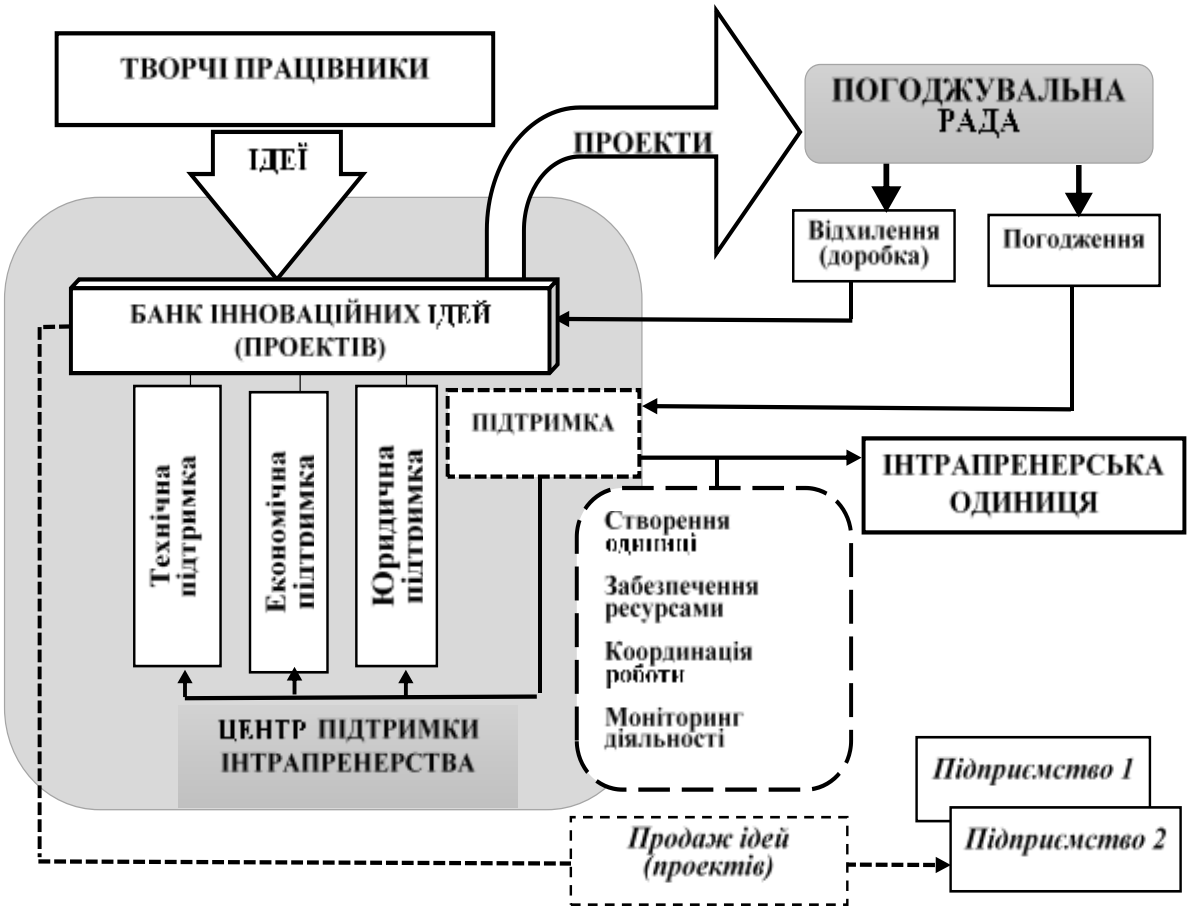


Рис. 3.3. Функціонування банку інноваційних ідей (проектів) у системі підтримки та розвитку інтрапренерства на машинобудівному підприємстві

Примітка: розроблено автором.

Активні працівники підприємства генерують ідеї й надають їх співробітникам центру інтрапренерства, які класифікують ідею, здійснюють вартісну та технічну

оцінку, проводять маркетингові дослідження. Спільно з автором ідеї співробітники матеріалізують ідею і готують проект на розгляд погоджувальної ради. Відхилені ідеї направляються на зберігання в банк інноваційних ідей (проектів). Проекти, які, на думку погоджувальної ради, потребують доробки, повертаються й також зберігаються в банку ідей. Варто відзначити, що саме на етапі перетворення ідеї в цілісний інтрапренерський проект фахівцям центру інтрапренерства належить здійснити розрахунок багатокритеріальної оптимізаційної моделі вибору ефективного напрямку реалізації проекту: інтрапренерство, екзопренерство чи придбавання інновацій. Виключати той варіант, коли після всіх здійснених розрахунків найефективнішим способом буде саме купівля інновацій цього напряму з урахуванням конкретних умов буде недоцільним. У будь-якому разі ідея буде належно зареєстрована, класифікована й активний співробітник отримає винагороду відповідно до впровадженої системи стимулювання.

Оскільки одним із трьох альтернативних напрямів інноваційної діяльності є купівля інновацій, доцільно передбачити можливість продажу ідей і проектів, які зберігаються в банку інноваційних ідей (проектів), але з певних об’єктивних причин не реалізовуються. Діяльність центру інтрапренерства в цьому напрямку дасть змогу отримати додатковий прибуток й обґрунтує раціональність функціонування такої інституції. У цьому разі особливо актуальна саме юридична підтримка, оскільки така діяльність стосується захисту й операцій з інтелектуальною власністю.

Як уже зазначали, фахівці трьох напрямів підтримки інноваційних ідей виконують окремі специфічні завдання. Спільною функцією економічної, технічної та юридичної підтримки, на нашу думку, є участь у реєстрації та класифікації ідей і проектів, призначених для реалізації в межах підприємства, відтермінування реалізації та продажу іншим підприємствам. У зв’язку із цим виникає потреба розроблення спеціального класифікатора ідей і проектів за основними характеристиками (рис. 3.4).

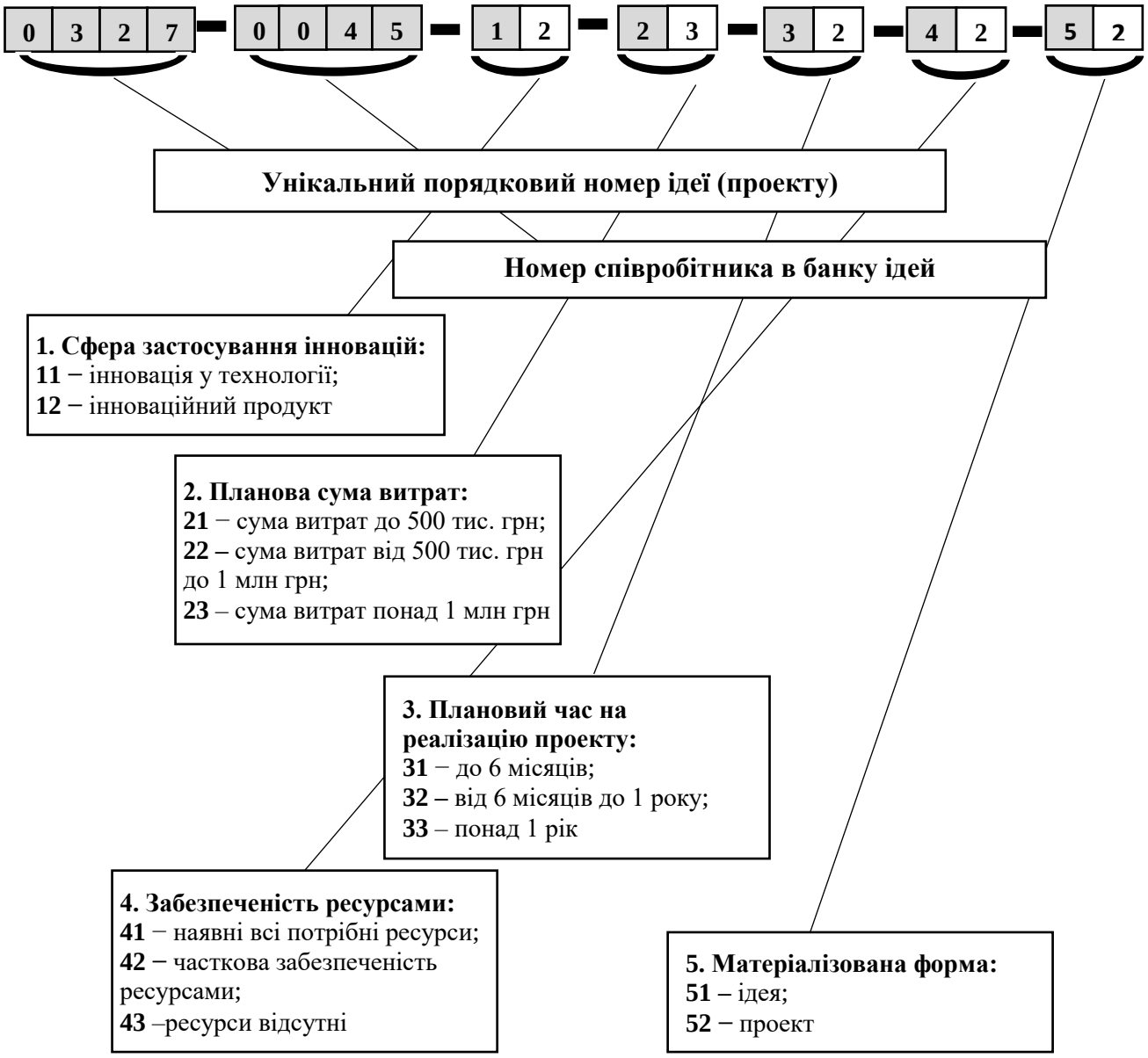


Рис. 3.4. Спеціальний класифікатор інтрапренерських ідей (проектів)

Примітка: сформовано автором.

На нашу думку, класифікатор ідей(проектів) повинен складатись із семи окремих блоків:

− перший блок – це унікальний порядковий номер, який присвоюється ідеї (проекту) відповідно до надходження в центр інтрапренерства.

− другий блок – порядковий номер співробітника підприємства. У цьому разі доцільно використовувати табельний номер і таким чином простежувати активність працівника. Означену інформацію керівники можуть урахувати при виникненні вакантних посад і пошуку потенційних керівників підрозділів, призначивши активного співробітника;

− третій блок, із константою «1», присвоєння ознаки сфери застосування інновацій – інновація в технології чи інноваційний продукт;

− четвертим блоком, із константою «2», визначається планова сума витрат на реалізацію ідеї (проекту);

− п’ятий блок, із константою «3», визначає час на впровадження інновації;

− шостий блок, із константою «4», класифікує забезпеченість підприємства потрібними ресурсами для реалізації інноваційного проекту;

− сьомий блок, із константою «5», означає матеріалізовану форму зберігання інновації – ідея, запропонована активним працівником, чи оформлений проект.

Окрім того, співробітники банку ідей можуть простежувати історію руху ідеї (проекту), фіксуючи дату подання, етапи підготовки, дату подачі на погоджувальну раду, описувати рішення ради, вести протоколи виявлення недоліків, фіксувати внутрішні й зовнішні запити інформації та етапи реалізації в разі створення та діяльності інтрапренерської одиниці. Уважаємо, що доцільно розробити зразки заявки на внесення інтрапренерської ідеї й інтрапренерського проекту (Додатки Т, У). На відміну від заявки, проект більш деталізований документ, у якому присутні точні розрахунки та характеристики. До формування проекту залучаються фахівці з технічної, економічної та юридичної підтримки центру підтримки інтрапренерства. У параграфі 1.2 на певному етапі впровадження інтрапренерства передбачено складання бізнес-плану. Оскільки структура проекту деякою мірою подібна до типової структури бізнес-плану, ми вважаємо, що сформований проект може бути або замінником бізнес-плану або основою для складання бізнес-плану в разі затвердження погоджувальною радою. У цьому разі бізнес-планування стане початковим етапом реалізації інтрапренерського проекту.

Вважаємо, що інтеграція центру інтрапренерства, погоджувальної ради й інтрапренерських одиниць має бути простою та підпорядковуватися напряму керівникові підприємства без участі проміжних ієрархічних ланок. Це значно прискорить процес прийняття рішень, знизить рівень бюрократії, позитивно впливатиме на трансформацію традиційного підприємства на підприємство інтрапренерського типу.

Узагальненням цього параграфа, на нашу думку, потрібно описати види інтрапренерських одиниць, які можуть створюватися на підприємстві [13]. Пропонуємо умовно поділити їх за ознакою самостійності на початкові й похідні. Своєю чергою види класифікуються на підвиди.

Класичний підвид передбачає участь однієї ключової особи. Активний співробітник підприємства генерує ідею, за підтримки центру інтрапренерства матеріалізує її у проект, погоджувальна рада затверджує розробку, автор ідеї стає керівником інтрапренерської одиниці. Нагадаємо, що інтрапренерську одиницю розуміємо й одну особу-інтрапренера, який самостійно реалізовує проект, можливо, за участі структурних підрозділів підприємства, і групу однодумців під керівництвом активного, досвідченого працівника, автора ідеї.

Суть базового підвиду розмежованої участі полягає в тому, що ідея генерує одна особа, можливо, керівник підприємства, а впроваджує інтрапренерська одиниця під керівництвом іншої особи. У цьому разі важливу роль відіграє центр інтрапренерства, який володіє інформацією про активних працівників, їхні здібності, досвід та кваліфікацію й, ураховуючи характеристики поданих ними ідей, формує інтрапренерську одиницю та надає ліміт повноважень її керівникові.

Підвид участі запрошеного інтрапренера передбачає залучення особи, яка не є співробітником підприємства, але автором ідеї, розроблення якої зацікавила керівників, або володіє специфічним досвідом, потрібним для реалізації вказаного проекту. Варто відзначити, що реалізація за допомогою створення такої інтрапренерської одиниці є екзопренерством, адже зі сторони залучаються інтелектуальні ресурси. Однак, при використанні цього підвиду інтрапренерської одиниці потрібно враховувати ризик відсутності авторитету інтрапренера «зі сторони». Активні працівники підприємства, працюючи під керівництвом незнайомої особи, можуть негативно сприймати нові методи «зовнішнього» керівництва, важко сприймати нововведення, проявляти негативне ставлення до нових методів реалізації проекту й потребу навчання, підвищення кваліфікації. У цьому разі, на нашу думку, для усунення таких ризиків, потрібно забезпечити мінімальний

часовий інтервал – прийняти на роботу потенційного інтрапренера за кілька місяців до початку реалізації проекту, надати можливість адаптуватись у середовищі підприємства і лише після цього розпочинати формування інтрапренерської одиниці. Таке передбачення й усунення проблеми має ще одну вагому перевагу – запрошений інтрапренер, після проходження адаптаційного періоду, може взяти участь у виборі працівників інтрапренерської одиниці, ураховуючи власний досвід співпраці.

Упровадження інтрапренерської форми реалізації інновацій рекомендовано починати зі створення базових інтрапрнерських одиниць, а, в разі позитивного результату їх діяльності, трансформувати їх у похідні. Сутність такої диверсифікації полягає в урахуванні позитивного досвіду діяльності початкових форм і трансформації їх у похідні форми задля стимулювання подальшого розвитку інтрапренерства на підприємстві.

Перший похідний підвид – децентралізована інтрапренерська одиниця, якій керівником підприємства надається високий ліміт повноважень, самостійність вибору проектів, фіксований ліміт фінансування, у межах якого керівник визначає склад підрозділу, відповідне стимулювання, потрібні обсяги матеріально-технічних ресурсів. Утручання керівника підприємства в діяльність такої одиниці мінімальне. Центр інтрапренерства в цьому разі виконує консультативну функцію, погоджувальна рада аналізує проект лише в разі перевищення ліміту фінансування.

Основні засади діяльності відокремленого дочірнього підприємства, другого похідного підвиду, подібні до попередньої форми, проте ступінь самостійності значно вищий. У цьому разі для дочірнього підприємства материнською компанією передбачається розроблення стратегії розвитку та в її межах надається свобода в реалізації поточних завдань, у т. ч. можливість утворення нових базових інтрапренерських одиниць.

На нашу думку, така структура відображає функціонування на підприємстві початкових форм інтрапренерських одиниць. Організаційна структура підприємства за умови діяльності обох форм буде мати такий вигляд (рис. 3.4):

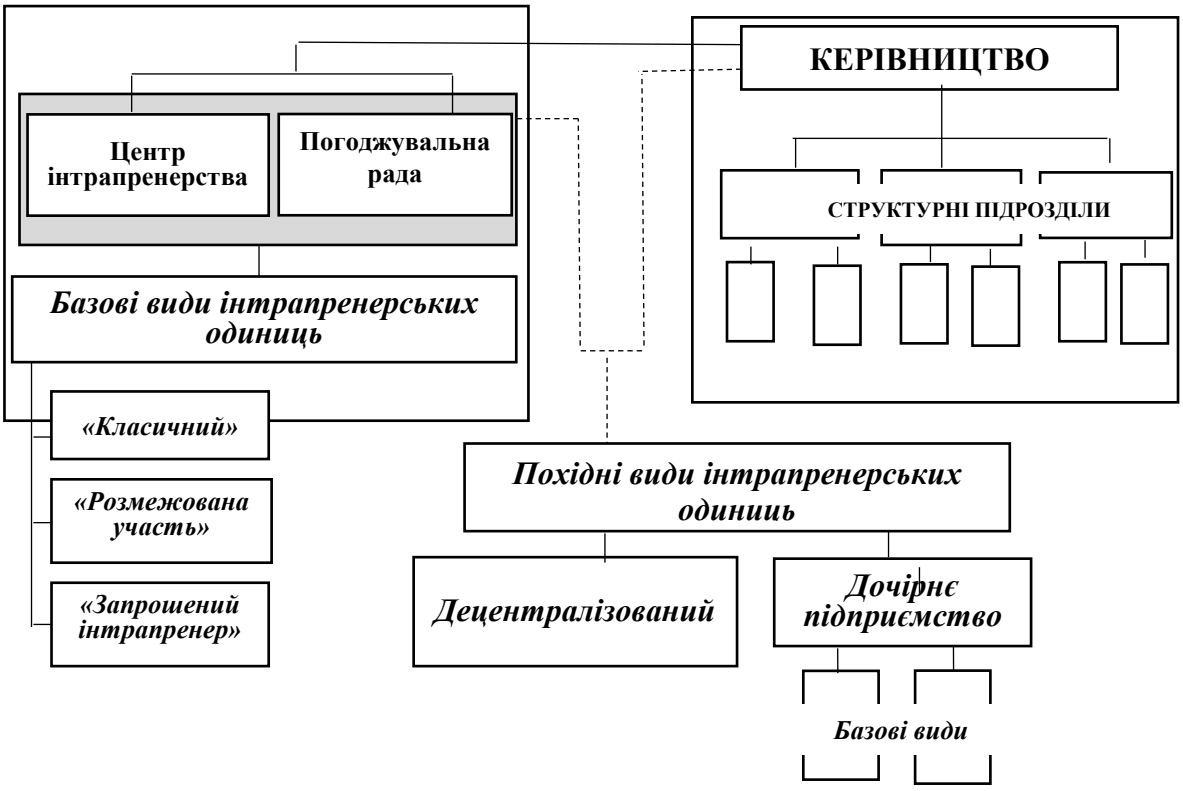


Рис. 3.4. Організаційна структура підприємства інтрапренерського типу з функціонуванням початкових і похідних форм інтрапренерських одиниць

Примітка: сформовано автором.

Раціональний підхід до диверсифікації інтрапренерських одиниць на початкові та похідні види неодноразово підтверджує успішний зарубіжний досвід. Для прикладу наведемо інтрапренерську діяльність компанії «IBM» [7] із упровадження на ринок персональних комп'ютерів. Інтрапренерський проект був успішно реалізованим, а одиниця, яка функціонувала в початковому вигляді, трансформувалась у цілий напрям діяльності підприємства з великою кількістю відокремлених структурних підрозділів, створенням понад 10 тис. нових робочих місць і річним обсягом продажів понад 5 млрд дол.

3.3. Удосконалення системи стимулювання суб'єктів інтрапренерства на машинобудівних підприємствах

Процес упровадження інтрапренерства вимагає ефективного підтримуючого складника – цілісної системи стимулювання. Система стимулювання інтрапренерства

на підприємстві – комплекс ініційованих керівництвом заходів, спрямованих на матеріальне й моральне заохочення всіх суспільно-професійних груп працівників до ефективного виконання роботи, професійного росту, генерації інноваційних ідей, підвищення ініціативності.

Звичайно, на інноваційних і традиційних підприємствах наявні додаткові заохочення, проте, на нашу думку, впровадження окремих стимулювальних заходів, не об'єднаних у єдину систему [14], не буде мати належного ефекту. Першочергово потрібно визначити структуру системи оплати праці на підприємстві й місце стимулювання (рис. 3.5). Вважаємо, що доходи від праці поділяються на чотири групи: основну заробітну плату, короткострокові й довгострокові стимули та додаткові бонуси. До основної заробітної плати відносимо базовий оклад та відносно сталі надбавки – за шкідливі умови роботи, понаднормово відпрацьований час й інші виплати, які працівники сприймають як належні доплати, які не відіграють стимулювальну роль, але відміна яких буде мати негативні наслідки. Додаткові, разові бонуси не визначені, як складники системи стимулювання можуть призначатись керівництвом спонтанно, на власний розсуд і мають несистематичний характер реалізації [15].

Рис. 3.5. Система стимулювання інтрапренерства у структурі загальної системи оплати праці на підприємстві

Примітка: розроблено автором на основі джерел [15; 16].

Третім складником доходів від праці є, власне, система стимулювання, структурована на короткострокові та довгострокові стимули, для отримання тривалого ефекту, до складу якої входять матеріальні й моральні стимули. Звичайно, у системі стимулювання визначне місце займають матеріальні складники, проте для підсилення ефекту матеріальних стимулів і для успішної реалізації інтрапренерства потрібно створити сприятливе середовище, підтримку якого забезпечать заходи нематеріального стимулювання.

Процес стимулювання працівників підприємства має забезпечити виконання чотирьох обов'язкових функцій. Розглянемо табл. 3.3. Ми виділили чотири основних, універсальних, функції стимулювання, які охоплюють усі аспекти оплати.

Таблиця 3.3

Функції стимулювання працівників підприємства

Функція	Спосіб (інструмент) реалізації
1. Залучення працівників	− розмір оплати праці має бути встановленим з урахуванням ринкового рівня; − змінні винагороди за результати праці; − обумовлені трудовою (колективною) угодою додаткові надбавки, надбавки за шкідливі умови
2. Закріплення працівників	− довготермінові стимули; − участь у прибутках; − додаткові вигоди на перспективу
3. Підвищення продуктивності	− упровадження еластичної шкали оплати й системи змінних винагород, залежно від ефективності
4. Спонукання до постійного навчання	− винагорода за навчання й підвищення кваліфікації; − змінні (ситуативні) винагороди за результат праці; − додаткові надбавки за навчання

Деякі інструменти реалізації певних функцій можна виділити в окрему функцію, наприклад компенсацію за роботу в шкідливих і важких умовах праці, яка є інструментом функції залучення працівників, або функцію запобігання конфліктам, яку можна віднести до функції закріплення працівників. У цьому разі класифікація функцій може бути адаптована до специфіки діяльності підприємства.

Для того, щоб перелік моральних і матеріальних стимулів об'єднати в систему, їх розроблення потрібно здійснювати з врахуванням таких вимог:

− усі стимули (матеріальні й моральні), як зазначали вище, повинні бути не лише інтегровані в одну загальну систему, а не працювати на послаблення інших, тобто взаємно доповнювати й підсилювати один одного;

− розмір винагороди повинен пропорційно співвідноситись зі складністю й ефективністю праці. За один і той самий обсяг роботи, виконаний працівниками різних підрозділів, винагорода повинна бути тотожною;

− інструменти стимулювання розробляють для всіх без винятку професійних груп працівників, але з урахуванням особливостей кожної;

− розроблена система стимулювання має бути проста, зрозуміла та прийнятна для працівників;

− усі види стимулювання повинні мати позитивний характер, тобто працівник має отримувати винагороду за досягнення, а не зазнавати покарань за його відсутності. Позитивне стимулювання пробуджує підприємливість і спонукає до проявлення ініціативи;

− часовий інтервал між виконанням завдання й отриманням належної винагороди має бути невеликим. В іншому разі стимулювання не буде мати належного ефекту;

− під час розроблення системи стимулювання потрібно враховувати ступінь відповідальності та впливу окремої категорії працівників на якість кінцевого результату. Працівник інтрапренерської одиниці може відповідати лише за успішне виконання поставленого йому завдання, а керівник несе повну відповідальність за успішну реалізацію проекту, проте не слід запроваджувати лише індивідуальні заходи. Ефективна система стимулювання має поєднувати персональні й колективні стимули;

− стимулювання на підприємстві стосується конкретного, а не середньооблікового працівника. Тому виникає потреба вибору різних видів, щоб, з одного боку, забезпечити їх краще застосування до різних очікувань працівників, а з іншого − забезпечити вибір найбільш оптимального варіанта [17].

Систему стимулів треба формувати для чотирьох основних груп суб'єктів – стимулювання керівників, працівників структурних підрозділів підприємства, інтрапренера та працівників інтрапренерськоі одиниці (рис. 3.6). Така особливість зумовлена, насамперед, специфікою процесу інтрапренерства – успіх проекту залежить від ефективної взаємодії усіх суб'єктів. Формування треба здійснювати на основі загальноприйнятої класифікації стимулів на матеріальні й моральні. Матеріальне стимулювання керівників полягає в можливості отримання додаткового прибутку від реалізації інтрапренерського проекту, використання ресурсів підприємства в повному обсязі, отримання патенту в разі розроблення нових

продуктів, а також передачі прав на користування ними; підвищення ділової репутації підприємства, підвищення конкурентоспроможності, збільшення обсягів замовлення. Основні моральні стимули керівництва ґрунтуються на потребі в успішності, побудові маркетингової стратегії підприємства на інноваційному напрямку розвитку й позитивних результатах інтрапренерства, зокрема участі у виставках, семінарах, конференціях, інших заходах, під час яких керівник підприємства звертає увагу на досвід успішної діяльності підприємства.

КЕРІВНИКИ ПІДПРИЄМСТВА	**ПРАЦІВНИКИ СТРУКТУРНИХ ПІДРОЗДІЛІВ ПІДПРИЄМСТВА**
МАТЕРІАЛЬНІ СТИМУЛИ: − можливість отримання додаткового прибутку від реалізації інтрапренерського проекту; − можливість використання ресурсів підприємства вповному обсязі; − можливість отримання патенту у разі розроблення нової технології, винаходу, а також платної передачі прав на користування; − підвищення ділової репутації підприємства, підвищення конкурентоспроможності, збільшення обсягів замовлення **МОРАЛЬНІ СТИМУЛИ:** − стимулювання потреби в успішності; − інформування про успішний результат	**МАТЕРІАЛЬНІ СТИМУЛИ:** − оплата додаткових годин роботи; − отримання премій у разі успішного завершення підтримуваного проекту; − можливість підвищення кваліфікації за рахунок підприємства **МОРАЛЬНІ СТИМУЛИ:** − стимулювання через створення і участь у неформальних групах; − стимулювання потреби працівника у причетності
ІНТРАПРЕНЕР	**ПРАЦІВНИКИ ІНТРАПРЕНЕРСЬКОЇ ОДИНИЦІ**
МАТЕРІАЛЬНІ СТИМУЛИ: − преміювання в разі завершення чергового етапу (фази) реалізації інтрапренерського проекту; − отримання разової премії чи відсотка від прибутку в разі успішного завершення проекту; − можливість спрямування частини прибутку на НДР і реалізацію нового проекту; − можливість отримання керівної посади при перетворенні інтрапренерського в постійно діючий підрозділ ОП **МОРАЛЬНІ СТИМУЛИ:** − стимулювання задоволення потреби у творчості; − мораторій на звільнення в разі незадовільного результату	**МАТЕРІАЛЬНІ СТИМУЛИ:** − преміювання працівників одночасно з інтрапренером; − можливість підвищити кваліфікацію та отримати вищу заробітну плату після завершення проекту **МОРАЛЬНІ СТИМУЛИ:** − стимулювання духу професійного суперництва; − можливість отримати нову посаду у разі перетворення інтрапренерської одиниці у постійно діючий підрозділ основного підприємства; − мораторій на звільнення у разі незадовільного результату

Рис. 3.6. Перелік матеріальних і моральних стимулів суб’єктів інтрапренерства на підприємстві

Примітка: складено автором на основі опрацьованих джерел.

Для структурних підрозділів підприємства має бути розроблений інший комплекс стимулів. Потрібно звернути увагу на такі заохочення матеріального характеру, як оплата додаткових годин роботи чи преміювання за виконання додаткових функцій, можливість навчання задля підвищення кваліфікації за рахунок підприємства, можливість підвищення в посаді і, як наслідок, збільшення основної заробітної плати.

Окрім того, працівники й керівники структурних підрозділів можуть отримувати матеріальне заохочення в разі успішного результату інтрапренерського проекту. Моральними стимулами працівників основного підприємства є заохочення до створення неформальних груп, з яких у майбутньому виокремляться інтрапренери чи сформується інтрапренерська одиниця [18; 19]. Створенню таких неформальних груп сприяють заходи невиробничого характеру, командні змагання, тімбілдінгові тренінги. Важливим моральним стимулом до заохочення творчих здібностей працівників підприємства є можливість звернення до керівника з особистими побажання щодо вдосконалення наявного виробничого процесу чи ідеєю нового продукту, технології тощо. Кожен працівник підприємства, керівництво якого взяло курс на інновації й перехід на інтрапренерський тип структури, повинен усвідомити, що будь-яка ініціатива заохочується, адже одним з основних принципів інтрапренерства є ініціативна діяльність, і саме з таких неформальних груп і виокремлюються в майбутньому інтрапренери.

Основним моральним стимулом інтрапренера є творчість і можливість самореалізації. Матеріальним стимулом є можливість отримання частини прибутку від інтрапренерської діяльності та можливість фінансування в майбутньому інших проектів. Тому співпраця основного підприємства й інтрапренера ґрунтується на головному аспекті – дотримання керівниками умов договору на всіх етапах реалізації проекту. Успішне взаємне завершення попереднього етапу – ефективний стимул до виконання наступного.

Для керівництва підприємства важливим компонентом успішної реалізації інтрапренерського проекту є обумовлене договором матеріальне стимулювання інтрапренера, який працює одноосібно, або керівника інтрапренерської одиниці,

тобто особи, яка є автором ідеї й бере на себе відповідальність за успішність проекту. У цьому разі система матеріального стимулювання ґрунтується на багатоваріантному підході (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Перелік програм матеріального стимулювання інтрапренера (керівника інтрапренерської одиниці)

Назва програми	Зміст програми	Приклад застосування
Винагорода за проект	Ефективний спосіб матеріального стимулювання розвитку інтрапренерства на підприємстві	Преміювання за розроблення й подання ідеї (проекту)
Преміальна виплата, розмір якої обумовлений заздалегідь	Виплачується за досягнення певного етапу реалізації	Сума виручки від продажів інноваційного продукту досягнула рівня, грошове значення якого обумовлене заздалегідь
Змінний бонус	Розраховують як відсоток від грошового виразу показника (сума виручки, операційний прибуток) та за умов досягнення конкретної його величини, обмеженої часовими рамками	10 % від суми виручки, якщо продажі сягнуть певного рівня за 3 місяці, 5 % за 6 місяців, 2 % за рік
Авансові премії	Виплата для стимулювання продуктивності праці керівника одиниці	3 % від суми, виділеної на реалізацію інтрапренерського проекту (бюджету проекту)
Авторський гонорар	Обумовлений договором відсоток або грошовий вимір для авторів, власників патенту, винахідників, які беруть безпосередню участь у проекті	Фіксований розмір відрахування з кожної проданої одиниці продукції
Збільшення основної частини заробітної плати	Матеріальне стимулювання працівника за розроблення проекту виражається у підвищенні ставки основної заробітної плати	Надбавка за керівництво інтрапренерською одиницею розміром 40 % за умови суміщення посад і 20 % у разі повної зайнятості в проекті
Пенсійне забезпечення	Забезпечення майбутньої пенсії за рахунок підприємства	Сплачені внески до недержавного пенсійного фонду або укладення договору з накопичувального страхування життя на наступні 15 років
Довгострокова позика	Можливість отримання позики на тривалий термін користування	Довгострокова безвідсоткова поворотна позика на придбання житла

Примітка: сформовано автором.

Потрібно відзначити, що розроблення системи матеріального стимулювання інтрапренера ґрунтується не лише на одній програмі. Керівництво підприємства може пропонувати стимули, які складаються із двох та більше програм, не змінюючи їх змісту, а також поєднувати складники однієї та іншої програми.

На нашу думку, розроблення й впровадження цілісної системи стимулювання неможлива без урахування зональної приналежності підприємства. Тому систему стимулювання треба розробляти окремо для кожної групи підприємств. Така диверсифікація пов’язана передовсім із неоднаковим рівнем фінансового потенціалу підприємств. Потрібно також врахувати поділ матеріальних і моральних стимулів на дві підсистеми – поточного (винагороду за роботу під час реалізації проекту) й кінцевого (у разі позитивного результату роботи інтрапренерської одиниці) стимулювання. Реалізація заходів кінцевого стимулювання здійснюється за умови позитивного результату діяльності інтрапренерської одиниці. Вважаємо, що спільними моральними стимулами для працівників інтрапренерських одиниць усіх груп підприємств є впровадження мораторію на звільнення та можливість підвищити кваліфікацію. Поточне матеріальне стимулювання має бути спрямоване на пришвидшення реалізації проекту без завдання шкоди якості виконаної роботи. Тому в цьому разі буде доречним стимулювання в разі вчасного чи дострокового завершення проекту. Обсяг стимулів для різних груп підприємств буде відрізнятись.

Для підприємств «Зеленої зони» рекомендуємо впровадити додатковий матеріальний стимул у вигляді диференційованої надбавки до основної заробітної плати інтрапренера (керівника) й працівників створеної одиниці пропорційно до відповідальності. Заходи кінцевого стимулювання міститимуть короткострокові стимули (разова грошова винагорода у відсотках від розміру прогнозованого економічного ефекту, заздалегідь обумовлена сума премії тощо (рис. 3.7).

Рис. 3.7. Система стимулювання інтрапренерства для підприємств «Зеленої зони»

Примітка: сформовано автором.

Підприємства «Жовтої зони» для кінцевого стимулювання інтрапренера використовують довгострокові стимули з передбаченою пролонгацією витрат (оплата тривалої участі в недержавному пенсійному фонді, безвідсоткова позика на придбання житла тощо), оскільки керівники підприємства зацікавлені в переході до «Зеленої зони», фаховому, професійному зростанні працівників і реалізації інтрапренерської форми інноваційної діяльності (рис. 3.5).

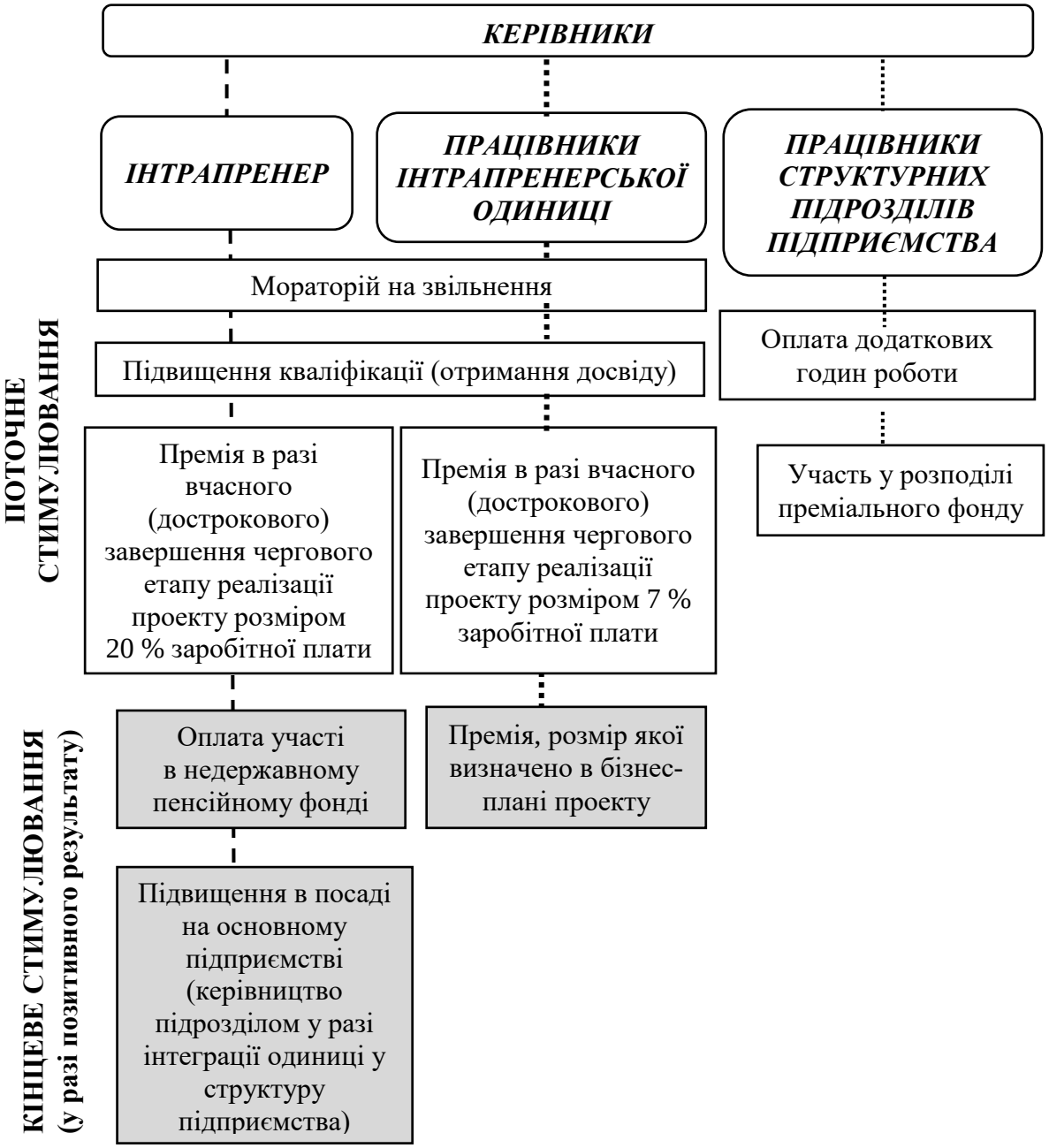


Рис. 3.8. Система стимулювання інтрапренерства для підприємств «Жовтої зони»
Примітка: сформовано автором.

Як зазначали вище, у системі стимулювання визначну роль відіграють матеріальні стимули [14; 15; 20; 21]. Ефективним матеріальним стимулом працівників є преміювання. Власне, преміювання працівників задля додаткового стимулювання − поширена практика для багатьох підприємств [22]. Традиційне розроблення системи преміювання з урахуванням особливостей діяльності підприємства, його структури, кількості працівників, галузі [20; 21; 23; 24]. Підприємства інтрапреннерського типу не порушують цю закономірність. Системи стимулювальних заходів передбачають стимулювання не лише інтраперенера та

його співробітників, а й працівників структурних підрозділів, які залучаються до реалізації проекту і стимулювання яких спонукатиме до генерації інноваційних ідей та створення нових інтрапренерських одиниць у майбутньому.

Розглянемо класифікацію преміальних систем на підприємствах інтраперенрського типу у вигляді схеми на рис. 3.9. У контексті цього дослідження важливо визначити класифікацію преміальних виплат ініціативних працівників, які пропонують керівництву підприємства інноваційні ідеї, раціоналізаторські пропозиції, проекти тощо.

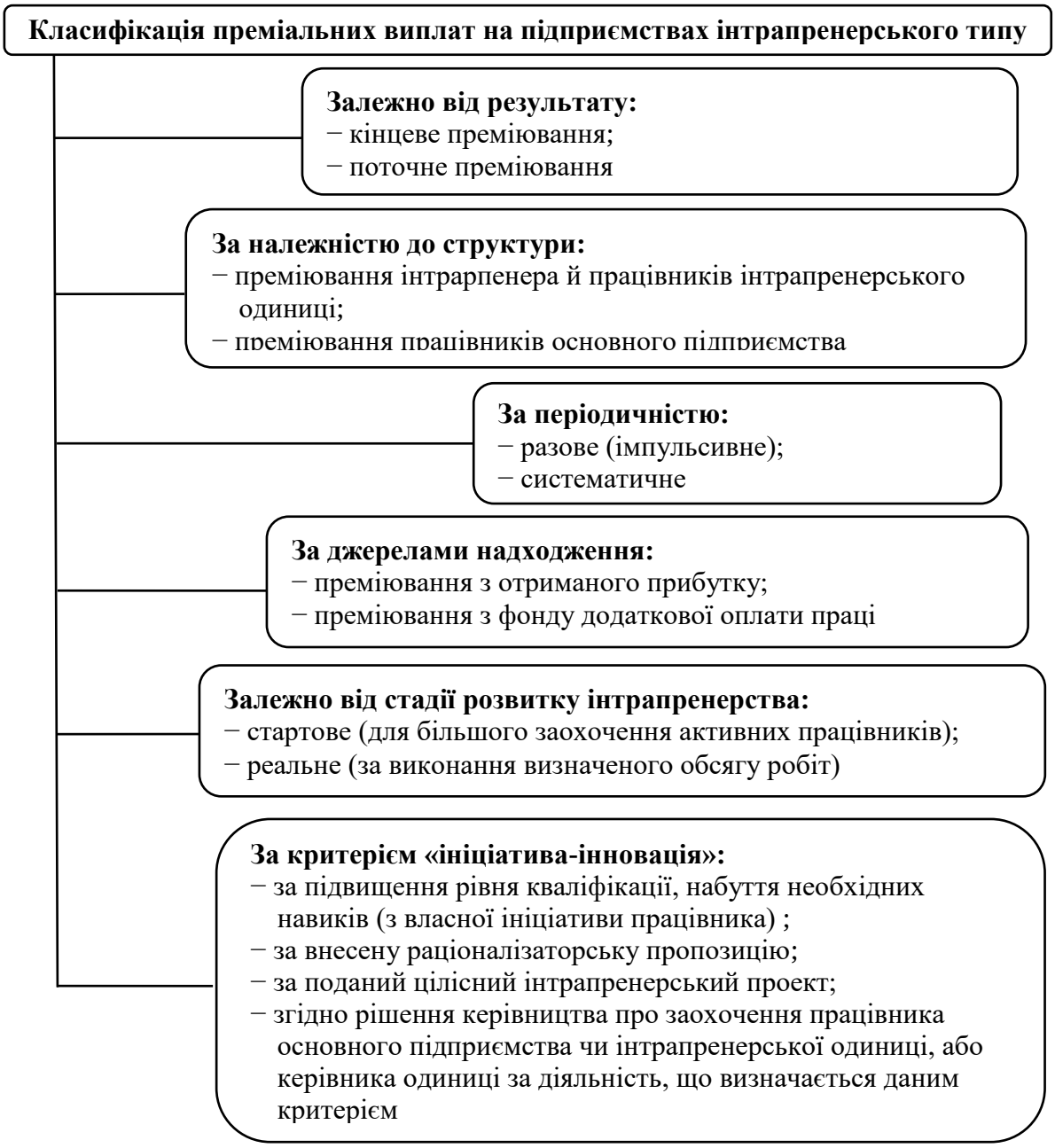


Рис. 3.9. Класифікація преміювання на машинобудівних підприємствах інтрапренерського типу

Примітка: сформовано автором на основі опрацьованих джерел.

Очевидно, що запропонована класифікація не охоплює всі можливі варіанти винагороди – в цьому разі виплата премій залежить від рішення керівництва, яке в такий спосіб заохочує співробітників до генерування ідей і створює на підприємстві сприятливе інноваційне середовище.

Звернемо увагу на класифікацію премій залежно від результату на поточні й кінцеві. Очевидна виплата винагороди в разі позитивного завершення проекту, проте розроблення системи поточного преміювання працівників усіх підрозділів − важливий фактор підтримки на інноваційному підприємстві під час реалізації інтрапренерського проекту.

Одночасно з кінцевим преміюванням суми поточних преміальних фондів повинні закладатись у кошторис проекту і виплачуватися за дотримання певних умов. Під час розподілу цього фонду важливо правильно оцінити внесок кожного працівника, якість роботи, кількість затраченого часу.

Розмір премії (Р) *n*-го працівника за участь у реалізації інтрапренерського проекту розраховуєть за такою формулою:

$$P_n = \frac{D c_n K_n}{\sum c_n K_n}, \tag{3.9}$$

де D – частина доходу основного підприємства від роботи підрозділу, яка спрямовується на матеріальне заохочення. У разі, коли інтрапренерський проект перебуває на стадії реалізації, тобто доходи на цьому етапі не отримують, D дорівнює сумі фонду преміювання, що запланована в бізнес-плані проекту; c_n – частка додаткового навантаження *n*-го працівника; K_n – оцінка діяльності *n*-го працівника, визначена за допомогою 10-бальної шкали.

Фонд преміювання за професійну підтримку інтрапренерського на ПрАТ «СКФ Україна» на грудень 2016 р. становить 10000,00 грн, який потрібно розділити між маркетологом (1), інженером-дослідником (2), спеціалістом з ІТ-технологій (3). Частка додаткового навантаження та оцінка діяльності для працівників становить (табл. 3.5):

Таблиця 3.5

Значення частки додаткової роботи й оцінка діяльності працівників основного підприємства, які надавали підтримку інтрапренерській одиниці

Працівник	**Значення *n***	**Частка додаткової роботи**		**Оцінка діяльності працівника**	
Маркетолог	1	c_1	0,02	K_1	4
Інженер-дослідник	2	c_2	0,1	K_2	10
Спеціаліст із ІТ-технологій	3	c_3	0,06	K_3	8
$\sum c_n K_n$					1,56

Отже, розмір премій працівників становить:

$$P_1 = \frac{10000{,}00 \cdot 0{,}02 \cdot 4}{1{,}56} = 512{,}82 \text{ грн};$$

$$P_2 = \frac{10000{,}00 \cdot 0{,}1 \cdot 10}{1{,}56} = 6410{,}26 \text{ грн};$$

$$P_3 = \frac{10000{,}00 \cdot 0{,}06 \cdot 8}{1{,}56} = 3076{,}92 \text{ грн}.$$

Сума премій окремих працівників, розрахованих за формулою (1) має дорівнювати загальній сумі фонду преміювання:

512,82 + 6410,25 + 3076,92 = 10000,00 грн.

Отже, обчислення суми премій за цією формулою передбачає розрахунок спільного знаменника на основі визначення часки додаткової роботи й оцінки діяльності. Як приклад застосування формули було наведено розрахунок премій для працівників інтрапренерської одиниці підприємства. Однак такий розрахунок може бути застосованим і у процесі поточного преміювання працівників структурних підрозділів підприємства за умови коригування значень складників формули. Наприклад, cn буде означати не частку особистого внеску конкретної особи в реалізації проекту на цьому етапі, а частку додаткової роботи, яку виконав працівник основного підприємства для інтрапренерської одиниці.

Отже, створення системи стимулювання інтрапренерства − складний і багатоаспектний процес, який уключає в себе не лише матеріальний складник (наявність матеріально-технічної бази, достатнього обсягу фінансових ресурсів), а й такі нематеріальні елементи, як створення середовища організаційної культури, сприятливого для генерації ідей, система заохочень, підтримка керівництвом

ініціативних працівників. Велику увагу в цьому дослідженні приділено і розробленню заходів матеріального стимулювання, і допоміжних моральних стимулів усіх учасників процесу. Вважаємо, що саме стимулювання інтрапренерства не може створюватись з дотриманням принципу універсальності, а навпаки – ґрунтуватися на індивідуальному підході з урахуванням характеристик кожної з груп суб'єктів даного процесу, а також зональних груп підприємств за рівнем потенціалу й організаційно-ресурсної готовності. І оскільки інтрапренерство, крім реалізації основної мети, передбачає супутні зміни в організаційній структурі підприємства [24−28], розроблена й упроваджена ефективна система підтримки − основа успішного завершення інтрапренерського проекту в майбутньому.

Висновки до третього розділу

1. Розроблено метод вибору ефективної форми впровадження інновацій із використанням багатокритеріальної оптимізаційної моделі, яка ґрунтується на побудові ієрархій, реалізації та систематизації попарних порівнянь і розрахунку відносної значущості елементів кожного рівня ієрархії. Основними критеріями під час прийняття рішення щодо вибору форми впровадження інновацій є час реалізації та сума витрат. Використання цієї моделі дозволить менеджерам підприємства мінімізувати ризики, які систематично виникають при впровадженні інновацій, передбачити майбутню потребу в ресурсах і знайти спосіб попередження та розв'язання проблем такого типу та визначити основні критерії оцінювання тої чи тої альтернативи.

2. На основі результатів реалізації моделі доведено, що для реалізації інноваційного розроблення системи контролю якості підшипників на ПрАТ «СКФ Україна» доцільно використати інтрапренерство. Розроблення нового намотувального верстата в ТДВ «Оснастка-Маркет» ефективно впровадити з використанням екзопренерства.

3. Обґрунтовано потребу створення структур підтримки інтрапренерства на машинобудівних підприємствах, а саме центру підтримки інтрапренерства, і

погоджувальної ради. Діяльність центру підтримки інтрапренерства направлена на сприяння розвитку інтрапренерства, підтримку потенційних інтрапренерів, допомогу в розробленні проекту, створенні інтрапренерської одиниці, коригуванні та моніторингу її діяльності, забезпеченні захисту інтелектуальної власності та продажу проектів, що з певних причин не реалізовуються в межах підприємства. Основні функції погоджувальної ради: розроблення нормативно-правової бази для регулювання інтрапренерської діяльності, розгляд проектів, прийняття рішення щодо ухвалення, відхилення чи доопрацювання конкретного проекту, регламентація співпраці інтрапренерської одиниці зі структурними підрозділами підприємства, прийняття рішення про ліквідацію неефективної одиниці.

4. Запропоновано створення й функціонування банку інноваційних ідей (проектів) як одного з основних напрямів діяльності центру інтрапренерства. Основне завдання банку інноваційних ідей (проектів) полягає в їх систематизації та збереженні, а також у наданні авторам ідей і проектів економічної, технічної та юридичної підтримки. Розроблено спеціальний класифікатор інноваційних ідей (проектів), за допомогою якого, крім присвоєння унікальних кодів, співробітники банку ідей можуть відстежувати історію руху ідеї (проекту), фіксуючи дату реєстрації, етапи підготовки, дату подачі на погоджувальну раду, описувати рішення ради, вести протоколи виявлення недоліків, фіксувати внутрішні й зовнішні запити інформації та етапи реалізації в разі створення й діяльності інтрапренерської одиниці.

5. Запропоновано класифікацію інтрапренерських одиниць на базові й похідні види, які своєю чергою поділяються на підвиди. Базові інтрапренерські одиниці поділяються на такі підвиди:

− класичний, який передбачає участь однієї ключової особи, котра генерує ідею, матеріалізацію її в проект, затвердження погоджувальною радою, створення та подальше керівництво інтрапренерською одиницею;

− підвид розмежованої участі, який передбачає можливість генерування ідеї генерує однією особою, і створення інтрапренерської одиниці під керівництвом іншої;

− підвид участі запрошеного інтрапренера, який передбачає залучення з боку автора ідеї, що зацікавила підприємство, або особи, досвід та практичні навики якої потрібні для реалізації цього проекту.

Похідний вид інтрапренерської одиниці передбачає таку класифікацію:

− децентралізована одиниця, керівник якої самостійно вибирає проект, має фіксований ліміт фінансування, відповідне стимулювання, потрібні обсяги матеріально-технічних ресурсів;

− дочірнє підприємство, яке є самостійним суб'єктом господарювання та функціонує в межах розробленої материнською компанією стратегії розвитку.

Упровадження інтрапренерської форми реалізації інновацій рекомендовано починати зі створення базових інтрапрнерських одиниць, а в разі позитивного результату їх діяльності, трансформувати їх у похідні.

6. Доведено, що результативність інтрапренерства забезпечується використанням комплексної системи стимулювання. Комплексність передбачає поєднання матеріальних і моральних стимулів, що є зрозумілими, вчасними, пропорційними, адресними, взаємно доповнюваними. Запропоновано стимули поділити на поточні (винагороду за роботу під час реалізації проекту) й кінцеві (у разі позитивного результату роботи інтрапренерської одиниці). Під час розроблення та впровадження системи стимулювання потрібно враховувати зональну належність підприємства. Підприємства «Жовтої зони» для кінцевого стимулювання інтрапренера використовують довгострокові стимули з передбаченою пролонгацією витрат (оплата тривалої участі в недержавному пенсійному фонді, безвідсоткова позика на придбання житла тощо), оскільки керівники підприємства зацікавлені в переході до «Зеленої зони», фаховому, професійному зростанні працівників та реалізації інтрапренерської форми інноваційної діяльності. Для кінцевого стимулювання інтрапренера на підприємствах «Зеленої зони» рекомендовано

використовувати короткострокові стимули (разова грошова винагорода у відсотках від розміру прогнозованого економічного ефекту, заздалегідь обумовлена сума премії тощо). Моральні стимули потрібно включати до системи стимулювання незалежно від зональної належності підприємства, зокрема мораторій на звільнення, підвищення кваліфікації, навчання тощо.

Основні результати дослідження відображено в наукових роботах автора [5; 12; 13; 17; 25; 26].

Список використаних джерел до третього розділу

1. Акофф Р. Основы исследования операций / Р. Акофф, М. Сасиени. – М. : Мир, 1971. – 536 с.

2. Карагодова О. О. Дослідження операцій : навч. посіб. / О. О. Карагодова, В. Р. Кігель, В. Д. Рожок. – Київ : Центр учб. літ., 2007. – 256 с.

3. Таха Х. Введение в исследование операций / Х. Таха. – [7-е изд.]. – М. : Вильямс, 2005. – 912 с.

4. Бартіш М. Я. Дослідження операцій. Ч. 3. Ухвалення рішень і теорія ігор : підручник / М. Я. Бартіш, І. М. Дудзяний. – Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2009. – 278 с.

5. Грудзевич Ю. І. Оптимізація діяльності підприємства щодо вибору ефективного способу запровадження інновацій за допомогою побудови багатокритеріальної задачі / Ю. І. Грудзевич // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. – 2017. – № 1. – С. 45–51.

6. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.3m.com

7. Роджерс (Бак) Ф. Дж. Путь успеха. Как работает корпорация IBM : пер. с англ. [Электронный ресурс] / Ф. Дж. Роджерс (Бак). – СПб., 1997. – 256 с. – Режим доступа : http://bit.ly/2p86ApJ

8. Хизрич Р. Предпринимательство, или как завести собственное дело и добиться успеха. Вып. 5. Советы начинаю щему предпринимателю : перевод с английского / Р. Хизрич, М. Питерс ; общ. ред. В. С. Загашвилли. – М. : Прогресс, 1993. –192 с.

9. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.corning.com/index.aspx

10. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.volvogroup.com/group/global/en-gb/Pages/group_home.aspx

11. Kazuma Tateisi. The Story of OMRON’s Founder Ninety Years of Driving Innovation [Electronic resource] / Tateisi Kazuma. – Access mode : http://bit.ly/2pXrqfn4

12. Грудзевич Ю. І Зарубіжний досвід організації інтрапренерства / Ю. І. Грудзевич // Економічні та соціальні інновації як фактор розвитку : матеріали XIX Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Луцьк, 29−30 трав. 2014 р.). – Луцьк, 2014. – С. 84−86.

13. Грудзевич Ю. І. Організаційні засади створення та функціонування ефективних структур підтримки та розвитку інтрапренерства на машинобудівних підприємствах / Ю. І. Грудзевич, Л. Г. Ліпич // Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2016. – № 14. – С. 260–268.

14. Абаєва Є. Н. Оптимізація системи мотивації працівників промислового підприємства / Є. Н. Абаєва // Науковий вісник ДГМА. – 2009. – № 2. – С. 190–197.

15. Кучер Л. Р. Розроблення системи мотивування працівників комерційних підприємств / Л. Р. Кучер // Науковий вісник НЛТУ. – Львів, 2009. – № 15.2. – С. 256–261.

16. Ліпич Л. Г. Вибір оптимальної комбінації стимулів працівників підприємств роздрібної торгівлі / Л. Г. Ліпич, Л. С. Громко // The Caucasus. Economical and social analysis journal of southern caucasus. – Tbilisi, 2015. – № 8. – С. 27–33.

17. Грудзевич Ю. І. Система стимулювання інтрапренерства на підприємствах / Ю. І. Грудзевич // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер. : Економіка і менеджмент. – 2016. – Вип. 17. – С. 72–76.

18. Motivation within a creative environment (Мотивація в творчому середовищі) [Electronic resource] // The Times. – 2010. – Access mode : http://bit.ly/2wSseD0

19. Громко Л. С. Формування системи мотивування персоналу підприємств роздрібної торгівлі на засадах поведінкового підходу : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Громко Л. С. ; Львів. комерційна академія. – Львів, 2016. – 20 с.

20. Гурова К. Д. Формування системи мотивації персоналу підприємства в умовах глобалізації / К. Д. Гурова // Бізнесінформ. – 2010. – № 4. – С. 102–104.

21. Вознюк А. М. Особливості застосування форм і методів стимулювання персоналу промислового підприємства [Електронний ресурс] / А. М. Вознюк // Вісник економічної науки України. – 2009. – № 1. – С. 47−51. – Режим доступу : http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/8296

22. Баранов В. В. Проблеми організації ефективного преміювання на промисловому підприємстві / В. В. Баранов // Наук. пр. КНТУ. Економічні науки. – Київ, 2010. – Вип. 17. – С. 42−50.

23. Ященко О. І. Система преміювання як важливий елемент стимулювання праці персоналу підприємств / О. І. Ященко // Наук. вісн. Нац. лісотехн. ун-ту України. – Львів, 2002. – Вип. 16.1. – С. 423–428.

24. Кузьмін О. Є. Чинники, що визначають стимули і мотиви інноваційної діяльності підприємства / О. Є. Кузьмін, М. М. Вороновська // Вісник Національного університету «Львівська політехніка» / М-во освіти і науки України, Нац. ун-т «Львівська політехніка» ; відп. ред. О. Є. Кузьмін. – Львів, 2011. – № 714 : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – С. 3–8.

25. Грудзевич Ю. І. Основні аспекти створення системи мотивації інтрапренерства на підприємствах / Ю. І. Грудзевич // Проблеми та розвиток економічних систем в умовах глобальної нестабільності : матеріали II Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю (м. Миколаїв, 9−10 жовт. 2015 р.). – Миколаїв, 2015. – С. 29−31.

26. Грудзевич Ю. І Основні аспекти матеріального та морального стимулювання інтрапренерства на підприємстві / Ю. І. Грудзевич // Перспективи розвитку економіки України: теорія, методологія, практика : матеріали XXI Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Луцьк, 25−26 трав. 2016 р.). – Луцьк, 2016. – С. 64−66.

27. Сазонець І. Л. Реалізація інноваційного проекту на підприємстві з метою видобутку та переробки бурого вугілля [Електронний ресурс] / І. Л. Сазонець, О. П. Гладун // Вісник Дніпропетровського університету. Сер. : Менеджмент інновацій. – Дніпропетровськ, 2012. − Т. 20, вип. 1. − С. 88−92. − Режим доступу : http://bit.ly/2ffF4GZ

28. Класифікація видів інноваційного бізнесу за ознаками чинників розміщення / Ю. І. Стадницький // Вісн. Нац. ун-ту «Львівська політехніка». − 2010. − № 684. − С. 232−238.

ВИСНОВКИ

У дисертації здійснено теоретичне узагальнення й запропоновано нове розв'язання наукового завдання щодо формування та розвитку інтрапренерства на машинобудівних підприємствах. Виконане дослідження дало змогу сформулювати низку теоретичних, методичних і практичних висновків, які відображають досягнення визначеної мети й розв'язання поставлених завдань, а саме:

1. Розвиток категоріально-понятійного апарату у сфері формування й розвитку інтрапренерства, зокрема уточнення таких понять, як інтрапренерство, інтрапренер, підприємство інтрапренерського типу, інтрапренерська одиниця, екзопренерство, дав змогу ліквідувати термінологічні неточності та підготувати теоретичну основу для дослідження методичних аспектів формування й розвитку інтрапренерства на машинобудівних підприємствах.

2. Деталізація сутнісного наповнення понять процесу формування організаційної культури інтрапренерства на машинобудівних підприємствах із урахуванням концептів впливу менеджменту та визначенням кінцевих характеристик організаційної культури підприємств, наукове обґрунтування положень, на засадах яких керівникам потрібно здійснювати формування й коригування стану середовища організаційної культури інтрапренерства, сприятиме раціональності прийняття управлінських рішень на всіх етапах впровадження інтрапренерства на машинобудівних підприємствах.

3. Розроблення методу економічного оцінювання організаційно-ресурсної готовності та здатності до впровадження інтрапренерства через визначення виробничо-економічного, фінансово-інвестиційного, інтелектуально-кадрового, інноваційного потенціалу машинобудівних підприємств можуть використовувати фахівці, які здійснюють аналізування показників інноваційної діяльності на підприємствах з метою впровадження нових форм реалізації інноваційної діяльності.

4. Побудова дворівневої моделі комплексного оцінювання доцільності впровадження інтрапренерства на машинобудівному підприємстві на основі

числових показників та експертних оцінок дасть змогу менеджерам адекватно ідентифікувати потенціал і готовність підприємства до впровадження інтрапренерства.

5. Узагальнення концептуальних засад виокремлення машинобудівних підприємств у зональні групи шляхом використання показників дворівневої моделі доцільності впровадження інтрапренерства дало змогу об’єктивно оцінити доцільність впровадження інтрапренерства.

6. Розроблений метод вибору ефективної форми запровадження інновацій з використанням багатокритеріальної оптимізаційної моделі з урахуванням числових значень критеріїв часу й витрат, що ґрунтується на побудові ієрархій, систематизації попарних порівнянь та розрахунку відносної значущості елементів кожного рівня ієрархії, дає змогу управлінцям здійснити вибір ефективної форми впровадження інновації з врахуванням числових значень критеріїв часу та витрат для конкретного інноваційного проекту.

7. Диверсифікація системи стимулювання для окремих зональних груп машинобудівних підприємств дасть змогу управлінцям підвищити ефективність праці та знизити плинність кадрів.

8. Удосконалення процесу організації інноваційної діяльності в структурі машинобудівного підприємства, що передбачає створення центру підтримки інтрапренерства з функціонуванням банку інноваційних ідей (проектів) і погоджувальної ради, виокремлення базових та похідних видів інтрапренерських одиниць, дасть можливість підвищити ефективність інноваційної діяльності на машинобудівних підприємствах.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

АНКЕТА
«Виявлення потенційних інтрапренерів в організації»

Відповідайте чесно на питання, що вам задають. Обирайте «так» чи «ні». Кожен розділ питань пов'язаний з відповідними якістю чи навиками, необхідними для інтрапренерства.

Наполегливість, цілеспрямованість

1. Я впевнений у власній думці
2. Я почуваюсь комфортно, коли розповідаю іншим (публічно чи один на один) у власних силах та здібностях.
3. Я можу відмовити друзям, співробітникам чи начальнику у проханні, яке вважаю нерозсудливим.
4. Коли моя точка зору різниться з людиною, яку я поважаю чи яка більше поінформована, я моду висловити власну думку.
5. Коли я бачу пацієнта, співробітника чи просто людину вперше, я спочатку називаюсь, а вже потім починаю розмову.
6. Я можу почати незручну для обговорення тему з моїм співробібником чи менеджером.

Комунікабельність

7. Я впевнений, що більшість проблем має переможне рішення.
8. У процесі перемовин я намагаюсь отримати підтримку співрозмовника, щоби прийняти рішення.
9. Під час перемовин про те, що мені потрібно, я намагаюсь визначити, що важливо для мого спірозмовника.
10. Коли я веду перемовини, я одразу відкрито говорю про те, що мені необхідно.
11. Під час перемовин я бачу точку зору співрозмовника, маю власну думку і можу змінити власну думку, задля загальних інтресів.
12. Коли я планую почати перемовини, я переконуюсь, що для цього є відповідний час.

Здатність ризикувати

13. Я нечасто переймаюся тим, що сказав чи зробив щось не так.
14. Мені подобається випробувати щось нове. Те, що допоможе мені збільшити власні можливості.
15. Мені подобається діяти навмання, аби потім подивитись на результат.
16. Я іноді висловлюю власну думку, хоча мені здається, що співрозмовник її заперечить.
17. Я можу працювати понаднормово.
18. Мені подобається оцінювати ризики і знаходити шляхи, щоби їх мінімізувати.

Ситуативна та часова компетентність

19. Я складаю необхідний тижневий план дій. Вказую мету та шляхи досягнення.
20. У мене є список особистих довготривалих завдань.
21. У мене є список дрібних завдань, подій, що мають вирішення у найближчі кілька тижнів.
22. Я чітко бачу мету і планую результати власної роботи.
23. Я не відступаю від того, що мені неприємне.
24. Я впевнений, що у мене достатньо часу, щоби звершити щось важливе для себе.

Організаційні здібності

25. Коли я відповідальний за будь-який проект, я впенений, що задум важливіший, ніж мої власні відчуття.
26. Коли я працюю в команді, я відзначаю внесок помічників і прогрес у роботі.
27. Перш, ніж давати завдання, я спочатку намагаюся все проаналізувати та спланувати.
28. Коли я відповідальний за преокт, я прагну розвитку помічників. А також надавати їм більше повноважень.
29. Я організовую зібрання, як правило занотовую мету та порядок денний.
30. Я часто дискутую з учасниками своєї команди щодо проекта, який реалізовую.

Результати тесту

Від 0 до 12 балів – людина не може стати інтрепренером.

Від 13 до 22 балів – людина середніх здібностей, її слабких сторін можна позбутися через тренування або створення необхідної атмосфери для звершення ідеї.

Від 23 до 30 балів – потенційний інтрапренер.

Розділ, де учасник анкети три чи більше разів обрав відповідь «ні», сідчить про те, що саме над цими якостями варто попрацювати.

ДОДАТОК Б

Анкета-опитувальник
керівництва інноваційно-активного підприємства

_____

(назва підприємства)
для дослідження та оцінки рівня організаційної структури

№ з/п	Зміст запитання	Варіанти відповіді (відмітити «галочкою» або «хрестиком»)		
		«Згідний(на)»	«Важко сказати»	«Не згідний»
1	Організаційна структура підприємства повністю відповідає його потребам і меті			
2	Структурні підрозділи мають чітко визначені права, обов'язки та відповідальність			
3	На підприємстві є положення про всі структурні підрозділи			
4	Підрозділи взаємодіють між собою чітко та узгоджено			
5	У разі непередбачуваних обставин, керівники підрозділів швидко знаходять спільне вирішення проблеми			
6	Комунікація між підрозділами є швидкою та доступною			
7	Керівники структурних підрозділів добре координують роботу свої підлеглих			
8	Структурні підрозділи повністю укомплектовані кадрами			
9	На підприємстві впроваджена дієва система стимулювання			
10	Мені відоме поняття «інтрапренерство»			
11	Я підтримую ідею впровадження схеми внутрішнього підприємництва при розробці та реалізації інноваційних проектів			
12	Підприємство повністю готове до створення окремого, самостійного підрозділу в своїй організаційній структурі			
13	Працівники підприємства готові до створення окремого, самостійного підрозділу в організаційній структурі			
14	Підприємству буде необхідно до трьох місяців часу для початку роботи інтрапренерського підрозділу			
15	Поточний рівень інноваційної активності на підприємстві цілком задовільний			

ДОДАТОК В

Анкета-опитувальник
працівника інноваційно-активного підприємства

_____
(назва підприємства)
для дослідження та оцінки рівня організаційної культури

№ з/п	Зміст запитання	Варіанти відповіді (відмітити «галочкою» або «хрестиком»)		
		«Згідний(на)»	«Важко сказати»	«Не згідний»
1	На підприємстві функціонує гнучка система менеджменту			
2	На підприємстві рішення про зміни приймаються та запроваджуються швидко			
3	На нашому підприємстві заохочується генерація та розробка інноваційних ідей			
4	Для нашого підприємства характерна швидка переорієнтація на виробництво нових видів продукції			
5	На підприємстві заохочується та підтримується підвищення кваліфікації, додаткове навчання, самоосвіта			
6	На підприємстві існує система стимулювання за ініціативність. Працівники, які запропонували успішні інноваційні проекти отримують додаткові заохочення та виплати			
7	Просування по службі на підприємстві здійснюється з огляду на ініціативність працівника			
8	На підприємстві існує можливість отримання додаткового фінансування інноваційних ідей та проектів. Працівнику для реалізації інноваційного проекту буде дозволено витрачати необхідну кількість робочого часу			
9	Працівників підприємства заохочують до прийняття на себе обґрунтованого ризику			
10	На підприємстві відсутня система покарань за негативний результат розробки інноваційного проекту			
11	На підприємстві існує свобода комунікацій. Працівники можуть вільно і відкрито висловити свою думку безпосередньому керівнику			
12	Працівників заохочують до спілкування з колегами з інших підрозділів підприємства			
13	На підприємстві заохочується співпраця представників різних професій в одній команді			
14	Працівнику підприємства надано свободу вибору методу та послідовності виконання завдань			
15	У працівників підприємства достатньо часу для якісного виконання своїх обов’язків. Відсутня необхідність роботи в режимі обмеженого часу			

ДОДАТОК Д

Анкета-опитувальник
працівника (керівника) інноваційно-активного підприємства

_____
(назва підприємства)
для дослідження та оцінки ресурсної забезпеченості

№ з/п	Зміст запитання	Варіанти відповіді (відмітити «галочкою» або «хрестиком»)		
		«Згідний(на)»	«Важко сказати»	«Не згідний»
1	На підприємстві є вільні (в тому числі частково чи періодично) виробничі приміщення			
2	На підприємстві є вільні (в тому числі частково чи періодично) офісні приміщення			
3	На підприємстві є вільні (в тому числі частково чи періодично) складські приміщення			
4	Діючі площі на підприємстві використовуються менше, ніж на 90 %			
5	На підприємстві наявне не задіяне (в тому числі частково чи періодично) виробниче обладнання			
6	На підприємстві наявне не задіяне (в тому числі частково чи періодично) лабораторне обладнання			
7	На підприємстві наявне не задіяне (в тому числі частково чи періодично) офісне обладнання/інвентар			
8	Діюче виробниче обладнання на підприємстві завантажене менше, ніж на 70 %			
9	На підприємстві завжди є залишки сировини			
10	На підприємстві завжди є залишки напівфабрикатів			
11	На підприємстві завжди є відходи виробництва			
12	Сировина використовується неефективно та можна оптимізувати її витрати			
13	При кращій організації виробничого процесу, можна значно покращити ефективність роботи та продуктивність			
14	Для роботи інтрапренерського підрозділу є достатньо незадіяних ресурсів			
15	Підприємство не має вільних ресурсів для роботи нових підрозділів			

ДОДАТОК Е

Анкета-опитувальник
керівника інноваційно активного підприємства
для дослідження внутрішньої готовності підприємства впровадження інтрапренерства

Назва підприємства: _____
_____
Код ЄДРПОУ_____
Дата державної реєстрації: _____
Адреса: _____
_____
Адреса офіційного сайту в мережі Інтернет: _____

БЛОК І. ІННОВАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Чи існує на Вашому підприємстві розроблена інноваційна стратегія у вигляді окремого документу (протоколу, проекту тощо)?_____

1.2. Який тип інноваційної стратегії найкраще характеризує інноваційну діяльність Вашого підприємства?
− стратегія інноватора, лідера;
− стратегія захисту;
− стратегія наслідування/імітації.

1.3. Чи є у Вас наміри змінити свою інноваційну стратегію? Якщо так, то на яку саме?

1.4. Чи ознайомлені менеджери компанії з головними засадами інноваційної стратегії підприємства?

БЛОК ІІ. ГОТОВНІСТЬ ДО ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ

2.1. Чи задовольняє Вас поточний рівень інноваційної активності підприємства?_____

2.2. Якій формі організації інноваційного підрозділу Ви б надали перевагу:
− повністю автономний підрозділ в складі підприємства, з власним бюджетом;
− частково автономний підрозділ;
− звичайний підрозділ з такими ж правами, як і всі інші.

2.3. Наскільки поточна організаційна структура підприємства відповідає його цілям та потребам (оцініть рівень відповідності за шкалою від 1 до 10, де 1 – зовсім не відповідає, 10 – повністю відповідає)? _____

2.4. Як часто вносилася зміни в організаційну структуру підприємства протягом останніх 5 років:

− жодного разу;
− 1−2 рази з формальних причин;
− було кілька суттєвих змін;
− вносяться постійно, залежно від потреби.

2.5. Чи готові Ви внести зміни в організаційну структуру підприємства для оптимізації інноваційної діяльності? _____

2.6. Наскільки злагодженою є на Ваш погляд робота різних підрозділів підприємства, їх взаємодія (оцініть рівень злагодженості за шкалою від 1 до 10, де 1 – взаємодія практично відсутня, 10 – робота є дуже злагодженою)? _____

2.7. Чи відчуває підприємство нестачу коштів для фінансування інноваційних розробок? _____

2.8. Які джерела фінансування інновацій використовуються на підприємстві?

− виключно власні кошти;
− як власні, так і залучені кошти;
− виключно позичкові або залучені кошти.

БЛОК ІІІ. ЗОВНІШНІ ФАКТОРИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

3.1. Яким, на Ваш погляд, є загальний рівень інноваційної активності в машинобудуванні України?

− низьким;
− достатнім;
− високим.

3.2. Чи існує конкурентна боротьба за інноваційні розробки у машинобудівній галузі держави? _____

3.3. Чи відомі Вам зовнішні установи чи інститути з розробки інноваційних програм чи продуктів? Якщо так, то які саме?_____
_____

3.4. Оцініть рівень державної підтримки інноваційної діяльності в Україні за 10-бальною шкалою (де 1 – надзвичайно низький, а 10 – цілком достатній) _____

Напишіть, будь ласка, що Вам відомо про термін «інрапренерство»

_____
_____
_____
_____
_____

_____	_____	_____
Дата складання	**Підпис керівника**	**Прізвище, ініціали керівника**

Дякуємо за заповнення анкети-опитувальника!

ДОДАТОК Ж

Перелік машинобудівних підприємств, обраних для оцінки доцільності впровадження інтрапренерства

№ з/п	Підприємство	Область	Спеціалізація	Наявність іноземних інвестицій
1	**ПрАТ «СКФ Україна»**	Волинська	Виробництво роликових конічних підшипників та компонентів до них, зокрема кілець точених, роликів та сепараторів	Так
3	**Публічне акціонерне товариство «Кременчуцький завод дорожніх машин»**	Полтавська	Серійне виробництво асфальтозмішувальних установок та їх модифікацій, ґрунтозмішувальних установок, виробництво асфальтозмішувальних установок підвищеної монтажної готовності різних модифікацій поліпшеної конструкції та вертикального типу	Ні
4	**ПАТ «Львівський завод радіоелектронної медичної апаратури»**	Львівська	Виробництво штативів для крапельниць, електрокардіографів, дефибриляторів серця, фізіотерапевтичних аппаратів, апаратів для мікрохвильової терапії	Ні
5	**ПАТ «Ніжинський завод сільськогосподарського машинобудування»**	Чернігівська	Розробка, серійний випуск та реалізація технологічного устаткування для птахівництва	Ні
6	**ПАТ «Новоград-Волинський завод сільгоспмашин»**	Житомирська	Виробництво кормодробарок, комбікормових агрегатів, подрібнювачів зеленої маси, подрібнювачів зерна і коренеплодів, запасних частини до сільгоспмашин, електрошаф та електрощитів для електророзподільної апаратури	Ні
7	**ТДВ «Оснастка-Маркет»**	Волинська	Виготовлення станків для намотування електродвигунів і трансформаторів; станків для виготовлення асинхронних і колекторних електродвигунів; оснастки для виготовлення електродвигунів; запчастин до деревообробного обладнання, запчастини до с/г техніки	Ні
8	**ПАТ «Полтавський машинобудівний завод»**	Полтавська	Виробництво машин для перероблення сільгосппродуктів, монтаж та установлення машин для перероблення сільгосппродуктів, виробництво різноманітних металевих виробів, діяльність автомобільного вантажного транспорту, оптова торгівля іншим промисловим обладнанням	Ні
9	**ПАТ «Стрийський завод ковальсько-пресового обладнання»**	Львівська	Виробництво ковальсько-пресового обладнання, ножиць кривошипних листових, абразивно-відрізних верстатів, вальців ручних, листозгинів, тубозгинів	Ні

ДОДАТОК З

Розраховані показники виробничо-економічного потенціалу досліджуваних підприємств за 2013−2015 рр.

Підприємство	П_од			ЧВА			КА			К_рд			КЗ		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015
ПрАТ «СКФ Україна»	5,79	9,72	21,9	61,98	49,64	42,5	19,86	36,1	31,57	6,01	9,64	21,9	0,79	0,81	0,84
Публічне акціонерне товариство «Кременчуцький завод дорожніх машин»	11,47	4,6	6,56	57,98	51,25	52,17	56,65	56,04	60,36	11,74	4,62	6,63	0,55	0,54	0,58
ПАТ «Львівський завод радіо-електронної медичної апаратури»	-7,26	-22,18	-7,24	45,77	38,22	17,67	62,34	55,07	53,49	-41,48	-22,18	-12,19	0,29	0,3	0,31
ПАТ «Ніжинський завод сільсько-господарського машино-будування »	-6,34	-25,91	7,77	32,09	67,63	68,01	99,34	99,37	99,44	-24,33	-16,26	6,66	0,33	0,35	0,36
ПАТ «Новоград-Волинський завод сільгоспмашин»	-9,69	7,9	15,55	64,35	68,67	65,82	65,81	63,53	58,7	-9,69	7,9	15,55	0,49	0,66	0,72
ТДВ «Оснастка-Маркет»	-0,73	-0,22	0,1	54,63	58,96	49,86	72,96	71,54	75,3	-0,13	-0,23	0,1	0,75	0,39	0,51
ПАТ «Полтавський машинобудівний завод»	0,18	-6,62	0,4	37,76	69,75	66,38	36,20	37,54	38,69	0,18	-5,68	0,35	0,62	0,61	0,44
ПАТ «Стрийський завод ковальсько-пресового обладнання»	-21,77	31,51	9,0	71,81	77,43	78,94	77,89	78,89	78,01	-11,94	13,63	3,81	0,42	0,44	0,58

ДОДАТОК К

Розраховані показники фінансово-інвестиційного потенціалу досліджуваних підприємств за 2013−2015 рр.

Підприємство	$Л_{аб}$			$К_{ПК}$			КФЗ			РВК			КП		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015
ПрАТ «СКФ Україна»	0,741	0,844	2,737	0	0	0	4,45	4,09	3,19	10,28	19,82	35,3	32,11	84,42	273,74
Публічне акціонерне товариство «Кременчуцький завод дорожніх машин»	0,648	0,662	2,157	0	0	0	5,27	3,28	3,14	26,17	7,89	10,37	83,02	136,27	141,82
ПАТ «Львівський завод радіо-електронної медичної апаратури»	0,0024	0,0018	0	0,46	0,89	0,39	2,7	4,22	2,15	-13,42	-9,29	-7,11	0,11	0,18	0,02
ПАТ «Ніжинський завод сільсько-господарського машино-будування »	0,0039	0,0047	0,068	0	0,49	0	18,17	14,89	9,8	-32,15	-56,48	12,85	2,69	0,47	6,78
ПАТ «Новоград-Волинський завод сільгосп-машин»	0,537	0,374	0,592	0	0	0	12,18	17,15	7,66	-6,39	7,75	16,07	53,66	37,43	59,16
ТДВ «Оснастка-Маркет»	0,095	0,120	0,497	0	0	0,29	7,32	7,46	4,76	0	0	0	0	0	0
ПАТ «Полтавський машино-будівний завод»	0,005	0,017	0,040	96,52	34,7	8,46	172,43	75,48	39,42	0,15	-7,4	0,59	62	54,47	4
ПАТ «Стрийський завод ковальсько-пресового обладнання»	0,0099	0,038	0,029	0	0	0	23,27	35,87	31,06	-2,63	2,5	0,69	0,99	3,79	2,86

ДОДАТОК Л

Розраховані показники кадрово-інтелектуального потенціалу досліджуваних підприємств за 2013−2015 рр.

Підприємство	$П_{нт}$			$П_{і}$			$П_{нс}$			$ЗП_{см}$			$К_{пк}$		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015
ПрАТ «СКФ Україна»	1,96	2,56	2,61	1,36	1,36	2,04	0,51	0,6	0,57	5121	5439	6403	3,45	2,1	2,89
Публічне акціонерне товариство «Кременчуцький завод дорожніх машин»	4,22	4,53	5,22	9,55	10,69	14,08	0,82	0,97	1,04	4209	4067	4390	5,4	4,48	4,9
ПАТ «Львівський завод радіо-електронної медичної апаратури»	6,99	10,64	15,63	6,99	10,64	15,63	1,4	2,13	3,13	1683	1835	2111	10,2	12,7	13,45
ПАТ «Ніжинський завод сільсько-господарського машино-будування »	3,36	5,08	8,46	7,75	13,28	17,91	0,26	0,39	0	2146	2204	2543	9,25	8,6	11,4
ПАТ «Новоград-Волинський завод сільгоспмашин»	25	27,45	28,97	36,81	37,25	41,38	0	0,65	0,69	2194	1967	2836	8,2	15,65	13,2
ТДВ «Оснастка-Маркет»	23,08	32,14	35,71	57,69	53,57	60,71	0	0	0	1898	2008	2124	4,8	18,1	14,3
ПАТ «Полтавський машинобудівний завод»	24,45	24,3	24,45	11,68	13,21	9,85	1,82	0,75	2,55	2226	2497	2485	7,6	8,0	8,2
ПАТ «Стрийський завод ковальсько-пресового обладнання»	11,43	16,33	28,13	20	28,57	53,13	0	0	0	1333	1166	1638	15,64	20,9	16,5

ДОДАТОК М

Розраховані показники інноваційного потенціалу досліджуваних підприємств за 2013–2015 рр.

Підприємство	$К_{ів}$			$Ч_{віп}$			$Ч_{ріп}$			$Ч_{еіп}$			$Ч_{сіп}$		
	2013	**2014**	**2015**	**2013**	**2014**	**2015**	**2013**	**2014**	**2015**	**2013**	**2014**	**2015**	**2013**	**2014**	**2015**
ПрАТ «СКФ Україна»	0,02	0,02	0,01	0,04	0,04	0,05	0,04	0,04	0,05	0,04	0,04	0,05	49,06	100	41,89
Публічне акціонерне товариство «Кременчуцький завод дорожніх машин»	17,85	22,99	33,97	21,59	24,03	55,02	20,4	23,6	50,9	4,62	11,23	15,35	11,8	50,09	35,91
ПАТ «Львівський завод радіо-електронної медичної апаратури»	11,21	25,72	34,73	5,87	38,73	18,94	5,8	35,6	15,34	0	0	0	28,65	17,61	33,6
ПАТ «Ніжинський завод сільсько-господарського машинобудування »	12,62	21,74	28,91	8,21	20,67	20,48	7,3	19,9	20,05	0	0	0	100	100	96,1
ПАТ «Новоград-Волинський завод сільгоспмашин»	59,36	31,83	26,34	51,6	33,71	29,36	40,26	32,1	28,36	0	0	0	4,45	5,65	8,96
ТДВ «Оснастка-Маркет»	16,7	13,71	15,59	48,83	51,62	65,68	47,3	49,8	63,2	18,7	32,89	34,48	100	100	100
ПАТ «Полтавський машинобудівний завод»	69,09	40,17	49,26	57,04	33,2	59,22	55,3	30,26	57,8	44,52	0	32,05	69,79	34,36	76,95
ПАТ «Стрийський завод ковальсько-пресового обладнання»	11,05	19,06	35,96	12,68	24,92	60,23	0	0	0	0	0	0	100	100	100

ДОДАТОК Н

Зведена оцінка доцільності впровадження інтрапренерства на ПрАТ «СКФ Україна» у 2013−2015 рр.

Показник	Роки		
	2013	**2014**	**2015**
Потенціал за групами часткових потенціалів:			
виробничо-економічний	15	30	30
фінансово інвестиційний	10	15	15
кадрово-інтелектуальний	20	20	20
інноваційний	25	30	25
Зведена оцінка потенціалу підприємства	низький	середній	середній
Рівень організаційно-ресурсної готовності	високий	високий	середній
Висновок про зональну приналежність	**«Жовта зона»**	**«Зелена зона»**	**Жовта зона»**

Зведена оцінка доцільності впровадження інтрапренерства на ПАТ «Кременчуцький завод дорожніх машин» у 2013−2015 рр.

Показник	Роки		
	2013	**2014**	**2015**
Потенціал за групами часткових потенціалів:			
виробничо-економічний	30	10	10
фінансово інвестиційний	15	15	15
кадрово-інтелектуальний	25	25	25
інноваційний	25	40	30
Зведена оцінка потенціалу підприємства	середній	середній	середній
Рівень організаційно-ресурсної готовності	високий	середній	середній
Висновок про зональну приналежність	**«Зелена зона»**	**«Зелена зона»**	**«Жовта зона»**

ДОДАТОК П

Зведена оцінка доцільності впровадження інтрапренерства на ПАТ «Львівський завод радіоелектронної медичної апаратури» у 2013−2015 рр.

Показник	Роки		
	2013	2014	2015
Потенціал за групами часткових потенціалів:			
виробничо-економічний	0	0	0
фінансово інвестиційний	5	5	5
кадрово-інтелектуальний	30	35	40
інноваційний	15	30	25
Зведена оцінка потенціалу підприємства	низький	низький	низький
Рівень організаційно-ресурсної готовності	низький	середній	низький
Висновок про зональну приналежність	**«Сіра зона»**	**«Сіра зона»**	**«Сіра зона»**

Зведена оцінка доцільності впровадження інтрапренерства на ПАТ «Ніжинський завод сільськогосподарського машинобудування» у 2013−2015 рр.

Показник	Роки		
	2013	2014	2015
Потенціал за групами часткових потенціалів:			
виробничо-економічний	0	0	0
фінансово інвестиційний	5	5	10
кадрово-інтелектуальний	20	20	15
інноваційний	25	35	30
Зведена оцінка потенціалу підприємства	низький	низький	низький
Рівень організаційно-ресурсної готовності	середній	середній	низький
Висновок про зональну приналежність	**«Сіра зона»**	**«Сіра зона»**	**Жовта зона»**

ДОДАТОК Р

Зведена оцінка доцільності впровадження інтрапренерства на ПАТ «Новоград-Волинський завод сільгоспмашин» у 2013−2015 рр.

Показник	Роки		
	2013	2014	2015
Потенціал за групами часткових потенціалів:			
виробничо-економічний	0	10	25
фінансово інвестиційний	10	10	5
кадрово-інтелектуальний	35	50	50
інноваційний	35	30	25
Зведена оцінка потенціалу підприємства	середній	високий	високий
Рівень організаційно-ресурсної готовності	середній	середній	середній
Висновок про зональну приналежність	**«Жовта зона»**	**«Зелена зона»**	**«Зелена зона»**

Зведена оцінка доцільності впровадження інтрапренерства на ПАТ «Полтавський машинобудівний завод» у 2013−2015 рр.

Показник	Роки		
	2013	2014	2015
Потенціал за групами часткових потенціалів:			
виробничо-економічний	10	0	10
фінансово інвестиційний	20	20	20
кадрово-інтелектуальний	40	25	35
інноваційний	50	30	45
Зведена оцінка потенціалу підприємства	високий	середній	високий
Рівень організаційно-ресурсної готовності	середній	середній	середній
Висновок про зональну приналежність	**«Зелена зона»**	**«Жовта зона»**	**«Зелена зона»**

ДОДАТОК С

Зведена оцінка доцільності впровадження інтрапренерства на ПАТ «Стрийський завод ковальсько-пресованого обладнання» у 2013−2015 рр.

Показник	Роки		
	2013	**2014**	**2015**
Потенціал за групами часткових потенціалів:			
виробничо-економічний	0	10	15
фінансово інвестиційний	5	5	5
кадрово-інтелектуальний	20	30	40
інноваційний	25	35	45
Зведена оцінка потенціалу підприємства	низький	середній	високий
Рівень організаційно-ресурсної готовності	середній	середній	Низький
Висновок про зональну приналежність	**«Сіра зона»**	**«Жовта зона»**	**«Жовта зона»**

ДОДАТОК Т

Прізвище, ім'я, по-батькові	
Посада	
Структурний підрозділ (відділ)	
Загальний трудовий стаж (років та місяців)	
Стаж роботи на підприємстві (років та місяців)	
Дата подання заявки (проставляється відповідальним працівником центру інтрапренерства)	

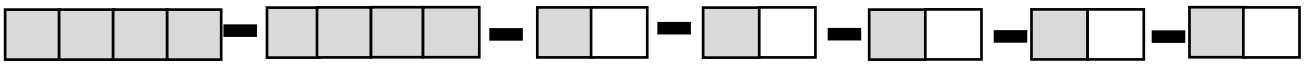
Заявка на внесення інноваційної ідеї

Описати ідею із обов'язковим зазначенням наступної інформації:

- ***детальний опис ідеї;***
- ***плановий бюджет реалізації;***
- ***термін реалізації;***
- ***планова потреба у виробничих ресурсах;***
- ***планова потреба у трудових ресурсах (працівниках).***

ДОДАТОК У

Інноваційний проект №



1. Загальна інформація

Прізвище, ім'я, по-батькові автора	
Посада	
Структурний підрозділ (відділ)	
Стаж роботи на підприємстві (років та місяців)	
Прізвище, ім'я, по-батькові відповідального співробітника центру інтрарпенерства	

2. Характеристика проекту

(мета проекту, характеристика автора ідеї, короткий опис продукту, його споживчі якості та унікальність)

3. Технічна характеристика

(детальний опис технології виробництва продукту (або інновацій у технологічний процес існуючого продукту, тривалість виробничого циклу)

4. Потреба у виробничих ресурсах

(обладнання, сировина, енергоресурси, приміщення та ін.)

5. Фінансування та маркетинг

(детальний план витрат, потреба у фінансових ресурсах на кожен етап реалізації проекту, потреба у залучених або позичених ресурсах та джерела їх отримання, результати маркетингових досліджень)

6. Потреба у трудових ресурсах

(обґрунтування кількості співробітників майбутньої інтрапренерської одиниці, їхні професійні якості, кваліфікація, досвід, потреба у залученні фахівців «зі сторони»)

7. Авторські права

(захист авторських прав, попередження про конфіденційність, заборона копіювання інформації)

8. Організація діяльності інтрапренерської одиниці

(терміни підготовки та реалізації, розподіл обов'язків, дотримання юридичних норм, плановий термін завершення проекту)

9. Результати

(планова потреба у ресурсах для запуску масового виробництва, розрахунок планових показників ефективності виробництва обґрунтування можливості продажу інновації)

ДОДАТОК Ф

SKF

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи

Грудзевич Юлії Ігорівни

Основні положення наукового дослідження щодо формування та розвитку інтрапренерської форми реалізації інновацій були застосовані у практичній діяльності ПрАТ "СКФ Україна", а саме:

- за результатами розрахунків багатокритеріальної оптимізаційної моделі було обрано ефективну із трьох альтернативних форм впровадження інновацій для конкретного інноваційного проекту;

- впровадження розробленої Грудзевич Ю.І. системи морального та матеріального стимулювання, як передбачає диверсифікацію на поточні та кінцеві стимули, дало змогу знизити плинність кадрів.

Генеральний директор В. Цибульський

М.П.

Приватне акціонерне товариство "СКФ Україна"
вул. Боженка, 34, м Луцьк, Україна, 43017
Тел.+380 (332) 783 302. Факс +380 (332) 783 334. Web www.skf.com | www.skf.com.ua

Рр. 2260000000200265 у ПАТ "СЕБ Корпоративний Банк", Київ, Україна
Код підприємства 05745160, ІПН 057451603177, МФО 303440

Відповідність систем менеджменту вимогам
ISO 9001, ISOTS 16949, ISO 14001, OHSAS 18001, ISO 50001
Член Українського союзу промисловців та підприємців

ДОДАТОК Х

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи

Грудзевич Юлії Ігорівни

Запропонована в дисертації форма розробки та впровадження інновацій та отримані результати знайшли практичне застосування у інноваційній діяльності ТДВ «Оснастка-Маркет», а саме: за результатами розрахунків розробленої багатокритеріальної оптимізаційної моделі було обрано ефективну із трьох альтернативних форм впровадження інновацій для конкретного інноваційного проекту; впровадження системи морального та матеріального стимулювання дало змогу скоротити термін розроблення та реалізацію інноваційного проекту.

Директор _____ /Стецяк М. В.

М.П.

ДОДАТОК Ц

УКРАЇНА

ВОЛИНСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ

майдан Київський, 9, м. Луцьк, 43027, тел. (0332) 778 217, факс (0332) 778 217, e-mail: post@voladm.gov.ua,
код ЄДРПОУ 13366926

01.09.2017 № 5331/53/0-17
на № _____ від _____

ДОВІДКА

про впровадження у роботу Волинської обласної державної адміністрації дисертаційної роботи Грудзевич Юлії Ігорівни

Запропоновані рекомендації щодо впровадження інтрапренерства як форми реалізації інноваційної діяльності машинобудівних підприємств Волинської області для обґрунтування стратегічних напрямів розвитку при формуванні Стратегії розвитку Волинської області на період до 2020 року та плану заходів її реалізації, зокрема:

- розроблено метод комплексного оцінювання доцільності впровадження інтрапренерства, здійснено аналізування потенціалу та організаційно-ресурсної готовності машинобудівних підприємств Волинської області до впровадження інтрапренерської форми реалізації інновацій;
- визначено основні організаційні засади впровадження інтрапренерства, запропоновано створення структур підтримки розвитку інтрапренерської форми реалізації інновацій на машинобудівних підприємствах Волинської області;
- проблему вибору ефективної форми впровадження інновацій запропоновано розв'язувати через використання багатокритеріальної оптимізаційної моделі;
- запропоновано систему морального та матеріального стимулювання суб'єктів інтрапренерства, яка передбачає диверсифікацію на поточні та кінцеві стимули.

Перший заступник голови О. СТЕПАНЦОВ

Мирка 778 199

ДОДАТОК Ш

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОЄВРОПЕЙСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ

просп. Волі, 13, м. Луцьк, 43025, тел. (0332) 24-10-07, факс (0332) 72-01-23
e-mail: post@eenu.edu.ua, web: http://www.eenu.edu.ua, код ЄДРПОУ 02125102

05.09.2017 № 03-28/02/3630

на № _____ від _____

До спеціалізованої вченої ради К 32.051.07
Східноєвропейського національного університету
імені Лесі Українки

ДОВІДКА
впровадження результатів дисертаційної роботи
Грудзевич Юлії Ігорівни

Теоретичні, науково-методологічні та практичні результати дисертаційної роботи Грудзевич Юлії Ігорівни на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук використовуються при викладанні таких дисциплін як «Економіка та організація інноваційної діяльності», «Економіка інноваційного підприємства» та «Інноваційний розвиток підприємства» для підготовки фахівців за освітніми ступенями бакалавра та магістра. Зокрема, у навчальному процесі використовуються підходи щодо аналізування стану, тенденцій та пріоритетних напрямів розвитку машинобудівних підприємств України; методичні рекомендації щодо оцінювання та аналізування потенціалу та організаційно-ресурсної готовності підприємств до впровадження інтрапренерства; метод вибору ефективної форми запровадження інновацій із використання багатокритеріальної оптимізаційної моделі; систему морального та матеріального стимулювання суб'єктів інтрапренерства, яка передбачає диверсифікацію на поточні та кінцеві стимули.

Застосування у навчальному процесі матеріалів дисертаційної роботи Грудзевич Юлії Ігорівни дало змогу адаптувати комплекси дисциплін до умов трансформаційних процесів в освіті, поглибити їх теоретико-методологічні основи та підвищити якість підготовки фахівців економічних спеціальностей.

Перший проректор,
проректор з адміністрування
та розвитку проф. А. В. Цьось

Завідувач кафедри економіки,
безпеки та інноваційної діяльності
підприємства проф. О. М. Полінкевич

тел. 24-89-78
Вик. : Полінкевич О.М.

ДОДАТОК Щ

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОЄВРОПЕЙСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ

просп. Волі, 13, м. Луцьк, 43025, тел. (0332) 24-10-07, факс (0332) 72-01-23
e-mail: post@eenu.edu.ua, web: http://www.eenu.edu.ua, код ЄДРПОУ 02125102

05.09.2017 № 03-28/02/3629

на № _____ від _____

До спеціалізованої вченої ради К 32.051.07
Східноєвропейського національного університету
імені Лесі Українки

ДОВІДКА

впровадження результатів дисертаційної роботи
Грудзевич Юлії Ігорівни

Результати дисертаційної роботи Грудзевич Юлії Ігорівни використані при розробленні держбюджетної теми «Інноваційний розвиток підприємств на засадах процесного та соціально-компетентного корпоративного управління» (№ д/р: 0117U002301, 01.03.2017 р. – 31.12.2018 р.) Зокрема Грудзевич Ю. І. запропоновано метод вибору ефективної форми запровадження інновацій з використанням багатокритеріальної оптимізаційної моделі з урахуванням числових значень критеріїв часу й витрат, що грунтується на побудові ієрархій, реалізації та систематизації попарних порівнянь і розрахунку відносної значущості елементів кожного рівня ієрархії.

Перший проректор,
проректор з адміністрування
та розвитку проф. А. В. Цьось

Завідувач кафедри економіки,
безпеки та інноваційної діяльності
підприємства проф. О. М. Полінкевич

Вик. : Полінкевич О.М.
тел. 24-89-78

ДОДАТОК Ю

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОЄВРОПЕЙСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ

просп. Волі, 13, м. Луцьк, 43025, тел. (0332) 24-10-07, факс (0332) 72-01-23
e-mail: post@eenu.edu.ua, web: http://www.eenu.edu.ua, код ЄДРПОУ 02125102

24.01.2017 № 03-28/02/200

на № _____ від _____

До спеціалізованої вченої ради К31.051.07
Східноєвропейського національного університету
імені Лесі Українки

ДОВІДКА

впровадження результатів дисертаційної роботи

Грудзевич Юлії Ігорівни

Дисертацію Грудзевич Ю.І. на тему «Формування та розвиток інтрапренерства як форми інноваційної діяльності на машинобудівних підприємствах» виконано відповідно до плану науково-дослідних робіт Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки за темою «Моніторинг стану інноваційного розвитку суб'єктів господарювання та визначення пріоритетів інвестиційно-інноваційної політики в умовах обмежених фінансових ресурсів» (номер державної реєстрації 0111U002145), де автором запропоновано дворівневу модель комплексного оцінювання доцільності впровадження інтрапренерства на машинобудівних підприємствах.

Перший проректор,
проректор з адміністрування
та розвитку проф. А. В. Цьось

Декан факультету
економіки та управління проф. Л. Г. Ліпич

Вик. Ліпич Л.Г.
Тел. 24-89-78

ДОДАТОК Я

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, в яких опубліковані основні результати дисертації

1. Грудзевич Ю. І. Сутність, виникнення та відмінність понять інтрапренерства та екзопренерства / Ю. І. Грудзевич // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки. – Херсон, 2013. – Вип. 2. – С. 7–9 *(фахове видання)*.

2. Грудзевич Ю. І. Сутність механізму реалізації підприємницької діяльності та його складових / Ю. І. Грудзевич // Наукові записки національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка». – Острог, 2014. – Вип. 25. – С. 9–14 *(фахове видання, Index Copernicus, EBSCO).*

3. Грудзевич Ю. І. Система стимулювання інтрапренерства на підприємствах / Ю. І. Грудзевич // Науковий вісник міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. – Одеса, 2016. – Вип. 17. – С. 72–76 *(фахове видання)*.

4. Грудзевич Ю. І. Характеристика сучасного стану розвитку інноваційної діяльності машинобудівних підприємств України / Ю. І. Грудзевич // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. – Луцьк, 2016. – № 1. – С. 45–52 *(фахове видання, Index Copernicus).*

5. Грудзевич Ю. І. Оптимізація діяльності підприємства щодо вибору ефективного способу запровадження інновацій за допомогою побудови багатокритеріальної задачі / Ю. І. Грудзевич // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. – Луцьк, 2017. – № 1. – С. 45–51 *(фахове видання, Index Copernicus)*.

6. Грудзевич Ю. І. Організаційні засади створення та функціонування ефективних структур підтримки та розвитку інтрапренерства на машинобудівних підприємствах / Ю. І. Грудзевич, Л. Г. Ліпич // Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності : зб. наук. пр. – Маріуполь, 2016. – № 14. – С. 260–268 *(фахове видання, Index Copernicus)*.

7. Грудзевич Ю. І. Формування організаційної культури інтрапренерства на машинобудівних підприємствах [Електронний ресурс] / Ю. І. Грудзевич // Східна Європа: економіка, бізнес, управління : електрон. наук.-практ. журн. – 2017. – Вип. 3. – С. 114–120. – Режим доступу : http://bit.ly/2gXzfL9 *(фахове видання)*.

8. Грудзевич Ю. І. Методика аналізу інноваційної діяльності та оцінка доцільності впровадження інтрапренерства на машинобудівних підприємствах / Ю. І. Грудзевич, Л. Г. Ліпич // Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. – Львів, 2017. – № 17. – С. 14–19 *(фахове видання)*.

Опубліковані праці апробаційного характеру

9. Грудзевич Ю. І. Основні передумови виникнення та переваги запровадження інтрапренерства на підприємствах / Ю. І. Грудзевич // Перспективи розвитку економіки України: теорія, методологія, практика : матеріали XVIII Міжнар. наук.-практ. конф. (29−30 трав. 2013 р., м. Луцьк). – Луцьк, 2013. – С. 77−78.

10. Грудзевич Ю. І. Передумови виникнення та обов'язкові умови реалізації інтрапренерства на підприємствах / Ю. І. Грудзевич // Ефективне управління економікою: теорія і практика : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (4−5 жовт. 2013 р., м. Черкаси). – Черкаси, 2013. – С. 239–241.

11. Грудзевич Ю. І. Особливі аспекти сприйняття нових ідей та запровадження інтрапренерства на різних стадіях життєвого циклу підприємства / Ю. І. Грудзевич // Актуальні проблеми і перспективи розвитку економіки України : матеріали Наук.-практ. інтернет-конф. молодих науковців, аспір., здобувачів і студ. (12 листоп. 2013 р., м. Луцьк). – Луцьк, 2013. – С. 113−115.

12. Hrudzevych Yu. I. Historical development of entrepreneurship: the main phases. / Yu. I. Hrudzevych // Пріоритети розвитку економіки України та інших країн : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (29−30 листоп. 2013 р., м. Чернігів). – Чернігів, 2013. – С. 93−95.

13. Грудзевич Ю. І. Основні етапи реалізації інтрапренерства на підприємствах / Ю. І. Грудзевич // Економічні підсумки 2013 року: перспективи, ефективність : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (13−14 груд. 2013 р., м. Одеса). – Одеса, 2013. – С. 93−95.

14. Грудзевич Ю. І Систематизація основних етапів здійснення підприємницької діяльності / Ю. І. Грудзевич // Актуальні проблеми і перспективи розвитку економіки України : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (7 берез. 2014 р., м. Ужгород). – Ужгород, 2014. – С. 76−78.

15. Грудзевич Ю. І Зарубіжний досвід організації інтрапренерства / Ю. І. Грудзевич // Економічні та соціальні інновації як фактор розвитку : матеріали XIX Міжнар. наук.-практ. конф. (29−30 трав. 2014 р., м. Луцьк). – Луцьк, 2014. – С. 84−86.

16. Грудзевич Ю. І. Оцінка інноваційного потенціалу України у глобальних дослідженнях / Ю. І. Грудзевич // Перспективи розвитку економіки України: теорія, методологія, практика : матеріали XX Міжнар. наук.-практ. конф. (25−26 трав. 2015 р., м. Луцьк). – Луцьк, 2015. – С. 104–106.

17. Грудзевич Ю. І. Основні аспекти створення системи мотивації інтрапренерства на підприємствах / Ю. І. Грудзевич // Проблеми та розвиток економічних систем в умовах глобальної нестабільності : матеріали II Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю (9−10 жовт. 2015 р., м. Миколаїв). – Миколаїв, 2015. – С. 29–31.

18. Грудзевич Ю. І. Основні елементи підтримки та розвитку інтрапренерства на підприємствах / Ю. І. Грудзевич // Національні моделі економічних систем: формування, управління, трансформації : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (15−16 жовт. 2015 р., м. Херсон). – Херсон, 2015. – С. 55−56.

19. Грудзевич Ю. І. Основні аспекти матеріального та морального стимулювання інтрапренерства на підприємстві / Ю. І. Грудзевич // Перспективи розвитку економіки України: теорія, методологія, практика : матеріали XXI Міжнар. наук.-практ. конф. (25−26 трав. 2016 р., м. Луцьк). – Луцьк, 2016. – С. 64−66.

20. Грудзевич Ю. І. Деякі аспекти інноваційної активності машинобудівних підприємств України / Ю. І. Грудзевич // Проблеми та перспективи розвитку підприємництва : матеріали X Міжнар. наук.-практ. конф. (25 листоп. 2016 р., м. Харків). – Харків, 2016. – С. 187−188.

21. Грудзевич Ю. І. Аналізування доцільності впровадження інтрапренерства на машинобудівних підприємствах / Ю. І. Грудзевич // Перспективи розвитку економіки України: теорія, методологія, практика : матеріали XXII Міжнар. наук.-практ. конф. (24−25 трав. 2017 р., м. Луцьк). – Луцьк, 2017. – С. 62−65.

Опубліковані праці, які додатково відображають результати дисертації

22. Hrudzevych Yu. I. Genesis, ontology, features, functions and identifying the priority of enterpreneurship development / Yu. I. Hrudzevych // Науковий вісник Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки / Східноєвроп. нац. ун-т ім. Лесі Українки. Серія : Економічні науки. – Луцьк, 2014. – № 3. − С. 93−97 *(фахове видання)*.