

## **ПІДПРИЄМНИЦЬКЕ УПРАВЛІННЯ ТА ВНУТРІШНЄ ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК ФАКТОРИ ІННОВАЦІЙНО-ТЕХНОЛОГІЧНОЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ**

Змінність, невизначеність, складність та неоднозначність середовища, як зовнішнього так і внутрішнього, в якому функціонують сучасні підприємства, вимагають від останніх не тільки швидкого пристосування до змінних умов, але й випереджаючого розвитку, який дозволить не просто адаптуватися до нових умов, але дасть можливість отримати конкурентні переваги. Збереження конкурентоспроможності підприємства забезпечується модернізацією системи управління (перехід від традиційного до підприємницького управління) та впровадженням механізму внутрішнього підприємництва.

Ефективне використання підприємницьких здібностей персоналу стає новою специфічною функцією управління підприємством, виконання якої потребує перегляду існуючих підходів до управління як персоналом так і підприємством в цілому. Модернізація управління підприємством відіграє подвійну роль: з одного боку – це окремий напрямок процесу модернізації на підприємстві, а з іншого – всі інші напрямки модернізаційного процесу (технічний, технологічний, інноваційний, соціальний тощо) можуть відбуватися тільки через нові підприємницькі управлінські рішення.

На думку Е. Пенроуз [1], підприємницькі функції менеджменту полягають у формуванні та прийнятті підприємством нових ідей (по відношенню до продукції, географії діяльності, найма нового або навчання власного управлінського персоналу, зміна організаційної структури підприємства, залучення капіталу тощо); управлінські функції зводяться до реалізації підприємницьких ідей та забезпечення поточних операцій. Підприємницька орієнтація управління підприємством найбільш ядро проявляється в ситуації вибору одного з альтернативних рішень: залишити все як є (не ремонтувати, те що не зламане) або спрямувати зусилля та ресурси на вивчення потенційних можливостей, у перспективах яких на даний момент часу немає впевненості. Прийняття проактивного рішення на користь розширення потенційно доступного підприємству набору стратегічних альтернатив не тільки робить більш інноваційним розвиток підприємства, але й забезпечує стійкість створених конкурентних переваг.

Сьогодні змінюється сама сутність підприємництва. Аллокативне підприємництво, яке шляхом оптимального розміщення обмежених ресурсів досягало статичної ефективності, сьогодні уступає місце креативному підприємству, яке вирішує завдання досягнення динамічної ефективності за рахунок постійного пошуку та створення нових комбінацій ресурсів. Підприємницьке управління стає ключовим механізмом забезпечення здатності підприємства до безперервної модернізації, а значить, забезпечує довгострокову конкурентоздатність підприємства. Оскільки, в сьогоденнішніх умовах конкурентні переваги не можуть розглядатися як постійні, довгострокова конкурентоздатність в змінному середовищі – це серія тимчасових переваг, які ґрунтуються на інноваціях.

Механізм внутрішнього підприємництва в цих умовах виступає, по-перше, способом створення конкурентних переваг на основі унікальних організаційних ресурсів; по-друге, способом реалізації можливостей підприємства в умовах обмеженості ресурсів.

Дослідники концепції виділяють два основних напрямки її розвитку: 1) створення нових бізнес-структур всередині існуючих підприємств (внутрішні інновації та венчури); 2) трансформація організації через оновлення ключових ідей та цілей, на яких вона побудована (стратегічне оновлення) [2, с. 5]. Ці два напрямки відображають зв'язок внутрішнього підприємництва з бізнес-моделями, який проявляється у двох аспектах: структурному та динамічному.

Структурний аспект пов'язаний з феноменом корпоративних венчурів – виділенням окремих структурних підрозділів або створенням самостійних бізнес-одиниць для реалізації інноваційних проєктів. Основна ідея корпоративного венчура – це одночасне використання переваг великої компанії (досвід, компетенції, фінансові можливості) та малого підприємства (підприємницький характер, гнучкість, висока швидкість реалізації проєктів). В динамічному аспекті внутрішнє підприємництво виступає механізмом, через який підприємство трансформує свою бізнес-модель та забезпечує гнучкість її елементів. В цьому випадку об'єктом впливу підприємницької енергії, тим самим матеріалом з якого

створюються нові комбінації, виступають самі елементи існуючої бізнес-моделі.

Впровадження системи внутрішнього підприємництва передбачає наявність двох складових: цілеспрямована організація мотиваційного механізму внутрішнього підприємництва та наявність в колективі співробітників з підприємницькими якостями. На думку Д. Кембела [3], при відсутності чіткої корпоративної стратегії розвитку внутрішнього підприємництва підприємницькі здібності працівників не можуть бути реалізовані, і навпаки, при відсутності в колективі співробітників з такими якостями будь-які цілеспрямовані зусилля щодо стимулювання ініціативи будуть даремні. Тому кінцевою метою заходів щодо стимулювання підприємницької активності співробітників має бути постійний прояв ними самостійної ініціативи.

Результати використання такого способу ведення діяльності, як внутрішнє підприємництво можна узагальнити в наступні характеристики:

1. Створення нових напрямків діяльності. Найбільш істотна характеристика внутрішнього підприємництва, оскільки вона проявляється у створенні нових напрямків діяльності всередині існуючого підприємства, за допомогою оновлення портфеля продуктів та послуг цього підприємства, розвитку діяльності на нових ринках. Зазвичай, нові напрямки є відносно економічно самостійними організаційними одиницями, які діють на суміжних з основним ринком підприємства, або створюють комплементарні до основного продукту продукти.

2. Інноваційність – ця характеристика визначає інновації в технологіях, які визначають зміни в продуктах або послугах.

3. Самооновлення – ця характеристика відповідає за систематичне оновлення цілей підприємства, його стратегій, ключових ідей. Внутрішнє підприємництво веде до перегляду концепції ведення бізнесу, реорганізації, змінам в структурі.

4. Проактивність відповідає за ринкове лідерство та лідерство в рамках ефективності внутрішнього управління, яка досягається шляхом більш раннього, ніж у конкурентів, впровадження інновацій та прийняття на себе ризиків.

5. Нові організаційні цінності: чіткі комунікації, командний дух, прийняття ризику, ринкова орієнтація.

6. Якості внутрішніх підприємців: універсальні працівники, ефективна взаємодія з людьми, мотивація.

7. Підвищення швидкості прийняття управлінських рішень.

8. Підвищення ефективності використання ресурсів підприємства.

9. Підвищення темпів зростання підприємства.

Перехід від традиційного до підприємницького управління та впровадження внутрішнього підприємництва, на нашу думку, виступають як специфічні процеси модернізації, які є першоджерелом, фактором та однією з головних передумов успішної модернізації підприємства в цілому.

#### **Список літератури:**

1. Penrose E. The theory of the growth of the firm (3rd ed.) / E. Penrose // Oxford University Press. – 1995. – P. 76-80.

2. Guth W. Guest Editors: Introduction: Corporate Entrepreneurship / W. Guth, D.A. Ginsberg // Strategic Management Journal – 1990. – Vol. 11, No. 1. – P. 5-15.

3. Campbell D. J. The Proactive Employee: Managing Workplace Initiative / D. J. Campbell // Academy of Management Journal – 2000. – №14(3) – P. 52-66.