

УДК 338.32.053.4

Досужий В.С.
*аспірант кафедри прикладної економіки та підприємництва
Національного технічного університету
«Дніпровська політехніка»*

ПІДПРИЄМНИЦЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОСТІ ВІДТВОРЕННЯ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ ВИРОБНИЦТВА НА МАШИНОБУДІВНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Стаття присвячена розв'язанню питань щодо відтворення виробничих засобів на машинобудівному підприємстві шляхом реалізації бізнес-проектів. Обґрунтована мотиваційна складова підприємницької діяльності як напрям управління ефективністю інноваційного відтворення. Визначено основні чинники довгострокового розвитку підприємства в системі «підприємництво - інтрапренерство».

Ключові слова: засоби виробництва, підприємництво, середовище, бізнес-проект, інтрапренерство, конкурентоспроможність, фінансові результати.

Досужий В.С. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КАК ФАКТОР ЭФФЕКТИВНОСТИ ОБНОВЛЕНИЯ ОСНОВНЫХ СРЕДСТВ ПРОИЗВОДСТВА НА МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОМ ПРЕДПРИЯТИИ

Стаття посвящена решению вопросов обновления производственных средств на машиностроительном предприятии путем реализации бизнес-проектов. Обоснована мотивационная составляющая предпринимательской деятельности как направление управления эффективностью инновационного воспроизводства. Определены основные факторы долгосрочного развития предприятия в системе «предпринимательство - интрапренерство».

Ключевые слова: средства производства, предпринимательство, среда, бизнес-проект, интрапренерство, конкурентоспособность, финансовые результаты.

Dosuzhyi V.S. ENTREPRENEURSHIP AS THE FACTOR SHOWING THE EFFICIENCY OF THE DURABLE MEANS OF PRODUCTION RENEWAL AT A MACHINE-BUILDING ENTERPRISE

The article is devoted to solving issues related to the renewal of production means at the machine-building enterprise by implementing business projects. The entrepreneurial activity motivation component has been justified to serve as the direction to manage the efficiency of innovative reproduction. The main factors of the enterprise long-term development within the "entrepreneurship-intrapreneurship" system have been determined.

Keywords: means of production, entrepreneurship, environment, business project, intrapreneurship, competitiveness, financial results.

Постановка проблеми. Підприємницька діяльність є основним рушієм соціально-економічного розвитку країн з ринковою економікою та демо-

кратичними цінностями, оскільки вона виходить з права приватної власності та певного переліку свобод у підприємстві. Ці права та свободи дозво-

ляють суб'єктам планувати та реалізовувати власні бізнесові ініціативи, залучати необхідні різноманітні ресурси, визначати цільові ринки збуту та цінову політику, на власний розсуд розподіляти отриманий прибуток тощо.

Відтворення основних засобів підприємства передбачає їх безперервне оновлення, що визначатиме їх стан та спроможність підприємства виробляти конкурентоспроможну продукцію, утримувати власну частку на поточному товарному ринку, створювати або виходити на нові ринки. Високий рівень фізичного та морального зносу основних засобів українських машинобудівних підприємств з тривалою історією функціонування та істотних реорганізаційних змін свідчить про актуальність переходу від фрагментарних заходів з поліпшення стану основних засобів до їх систематичного відтворення. Підґрунтям відтворення основних засобів є науково-практичний підхід, який визначатиме принципи та орієнтири здійснення цього процесу персоналом підприємства.

Висока енерго- та матеріаломісткість виробничих процесів українських підприємств важкого машинобудування, орієнтація їх продукції на сировинні галузі національної економіки в умовах високого рівня конкуренції та глобалізації, а також інші чинники актуалізують пошук рішень стосовно відтворення основних засобів, що забезпечують конкурентоспроможність підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Про важливість основних засобів виробництва (ОЗВ) та відтворення їх працездатності йдеться в багатьох наукових працях. У вітчизняній практиці при оцінюванні рівня ефективності відтворення основних фондів підприємства перевагу надають показникам, які характеризують технічний стан (відтворення) основних фондів, їх використання взагалі та частково за окремими групами [1]. Експрес-оцінку фактичної придатності ОЗВ до експлуатації на машинобудівних підприємствах України запропонувала Радева О.Г. [2]. Оцінка ґрунтується на результатах аналізу таких показників: коефіцієнти зносу, придатності та оновлення; рентабельність основних засобів. У статті Гнатенко Є.П. [3] наведено схему алгоритму аналізу ОЗВ на конкретному підприємстві. Цей аналіз дозволяє виявити вплив фондівіддачі на обсяг виробництва та факторів на зміну фондівіддачі.

На думку Кулько І.В. [4], різні підходи до переоснащення галузей народного господарства стимулюють розбіжності в підходах до оцінки економічного стану основних виробничих фондів. Підкреслюється, що оптимізація методів оцінки та аналізу цих фондів можлива лише з урахуванням галузевої належності та технологічної специфіки виробництва на підприємстві. Розглядаючи стан інвестиційної діяльності України, Черненко Л.В. [5] запропонував напрями її активізації для розвитку ОЗВ на основі усунення негативного впливу низки політичних та соціальних факторів.

Наукові публікації стосовно підприємницької діяльності машинобудівних підприємств частіше містять загальні теоретичні засади підприємництва, його складові та принципи організації. Досліджуючи механізми здійснення підприємницької діяльності, Гудзевич Ю.І. [6] звертає увагу на особливості спільної реалізації її економічної, організаційної та соціальної складових. Кашуба О.М. [7] визначила проблеми розвитку підприємництва на макрорівні та мікрорівні української економіки, серед яких нагальними проблемами є низька конкурентоспроможність вітчизняних підприємств, непривабливий інвестиційний клімат, відтік інвестицій та інших

коштів за кордон тощо. В монографії [8] на прикладі автомобільно-будівного підприємства обґрунтовані економічні засади відтворення ОЗВ для підвищення конкурентоспроможності вироблюваної продукції.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. На користь підприємницького підходу до покращення нинішнього стану ОЗВ основних аргументів визначено недостатньо. Наукові публікації у напрямі реалізації підприємницьких проєктів щодо відтворення основних засобів висвітлюють загальні положення, структурні складові проєктів й методичне обґрунтування складових. Проте мотиваційній складовій підприємницької діяльності, реалізації бізнес-проєктів, на чому вона базується, не приділяється достатньої уваги. Треба посилити теоретико-прикладний характер мотивації підприємців до посилення їх ролі в утворенні основних засобів виробництва згідно з вимогами сучасного бізнес-середовища.

Мета статті (постановка задачі). Спрямованість на пошук перспективних товарно-ринкових рішень (бізнес-стратегій) підприємства, зокрема з урахуванням потенціалу його основних засобів, визначатиме активний підхід до підвищення стратегічної гнучкості підприємства. З огляду на зазначені аспекти розглянемо процес відтворення основних засобів машинобудівного підприємства на засадах підприємницької діяльності.

Мета – визначити складові елементи та з'ясувати їхні теоретичні підґрунтя підприємницького підходу до управління відтворенням основними засобами машинобудівного підприємства. За цією метою розв'язуються такі завдання: 1) дослідити зв'язок процесу відтворення основних засобів підприємства з його підприємницькою діяльністю; 2) визначити особливості основних характеристик інтрапренерів – персоналу підприємства, який реалізує підприємницьку функцію; 3) систематизувати досвід поширення підприємницької поведінки персоналу підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Оскільки йдеться про діяльність, орієнтовану на отримання прибутку, то має місце виконання суб'єктами підприємницької функції. Це може бути започаткування нового бізнесу та утворення нового підприємства, а може бути розвиток бізнесу існуючого підприємства. Конкурентоспроможність підприємств важкого машинобудування обумовлена станом їх виробничих потужностей: інноваційністю технологій виконання спеціалізованих робіт; фізичним станом та прогресивністю основних засобів. Мова йде про спроможність персоналу якісно задовольняти попит на поточну продукцію підприємства та забезпечувати його стратегічну гнучкість, що пов'язано з новими ринковими викликами та підприємницькими рішеннями персоналу підприємства.

Основні засоби підприємства, а саме їх кількісні та якісні характеристики будуть залежати від змісту бізнес-проєкту підприємства (рис. 1), а при наявності основних засобів їх характеристики впливатимуть на рішення щодо нових бізнес-ініціатив. Вплив А (рис. 1) формується у випадку започаткування бізнесу, коли підприємство не має основних засобів, розробляє власну бізнес-модель, оцінює потреби в устаткуванні, спорудах та інших матеріальних об'єктах довгострокового використання, визначає припустимі способи та доступні фінансові задоволення зазначених потреб.

Вплив Б (рис. 1) характерний умовам підготовки рішень діючими підприємствами стосовно розвитку

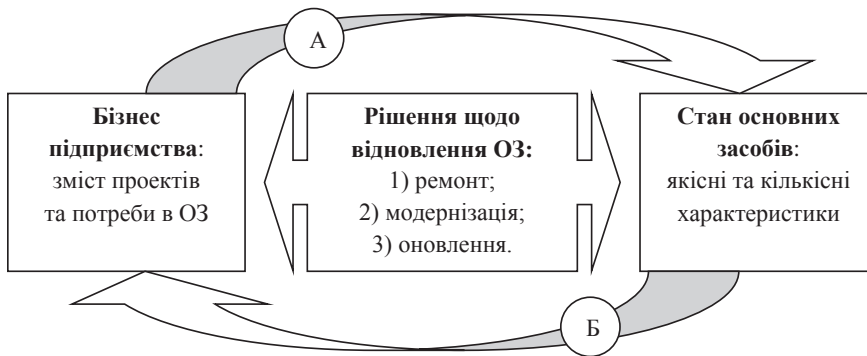


Рис. 1. Рішення щодо відновлення основних засобів (ОЗ) підприємства в межах взаємозв'язку потреб його бізнес-проектів та характеристик ОЗ

поточного бізнесу або/та синергетичної диверсифікації: основні засоби мають бути відремонтовані, замінені на нові з урахуванням можливостей їх використання в нових бізнес-проектах. В обох випадках має місце підприємницька ініціатива, що орієнтує на довгострокові фінансові результати (отримання прибутку, повернення інвестицій, збільшення вартості інвестиційного капіталу), які досягаються внаслідок виробництва конкурентоспроможної продукції та її успішної реалізації.

Отже, можна говорити про формування підґрунтя конкурентних переваг та стратегічної гнучкості підприємства, що забезпечується цілеспрямованим та ефективним управлінням основними засобами. Зауважимо, що потреби в основних засобах та їх вартість можуть істотно розрізнятися для певних видів економічної діяльності, але в діяльності підприємства важкого машинобудування основні засоби це базовий фактор виробництва та вагома стаття витрат, що корелює з іншими видами ресурсів та організаційними рішеннями підприємства (персонал, оборотні активи, тип виробництва, режим роботи). Такий підхід до управління основними засобами потребує відповідних підприємницьких якостей та дій суб'єктів підприємства, які мають повноваження або в інший спосіб можуть впливати на рішення щодо відтворення основних засобів.

Загально визнано, що підприємництво як вид людської діяльності має наступні ознаки: самостійна; ініціативна; на власний ризик; пов'язана з відповідальністю суб'єкту; систематична; інноваційна; орієнтована на прибуток. Проаналізуємо ці ознаки з огляду на специфіку внутрішнього під-

приємництва – інтрапренерства (рис. 2). Інтрапренери або внутрішньо-фірмові підприємці – це персонал, залучений до процесу підготовки та прийняття рішень, які змінюватимуть поточні та формуватимуть перспективні бізнес-плани. До цього персоналу можуть належати представники різних категорій персоналу, але відповідальність за актуальність бізнесу покладається на менеджерів найвищого рівня.

Ініціація процесу бізнес-планування, організація виконання робіт з пошуку та обробки релевантної інформації, її інтерпретація, формулювання висновків та затвердження альтернатив може потребувати послуг широкого кола функціональних спеціалістів та суб'єктів, які безпосередньо контактують зі споживачами та бізнес-партнерами. Попри схожість загальних ознак підприємництва та інтрапренерства персонал підприємства перебуває в системі формальних відносин, які визначаються внутрішніми нормативними документами підприємства та корпоративною культурою. Отже, загальні ознаки підприємництва в розрізі інтрапренерства потребують уточнення з метою обґрунтування логіки процесу стосовно відтворення основних засобів підприємства.

Головною відмінністю господарської діяльності від підприємницької є орієнтація останньої на *отримання прибутку*. Звісно, що весь персонал підприємства в різній ступені впливає на цей показник успішності бізнесу. Однак існуючі системи контролю та стимулювання працівників за виконання посадових обов'язків роблять цей зв'язок істотно опосередкованим, невідчутним. Виконання професійних функцій працівниками підприємства та досягнення встановленого рівня *KPI* є підставою для отримання винагороди незважаючи на спільний результат – прибуток підприємства. Зауважимо, що ПАТ «Дніпроважмаш» має тенденцію до погіршення основних фінансових результатів: чистий збиток в 2016–2017 рр. дорівнював 70 та 71,3 млн. грн відповідно (рис. 3). Валовий прибуток перекривається операційними, фінансовими та іншими витратами, які переважно мають тенденцію до підвищення, що свідчить про високу вартість управління основною діяльністю (адміні-

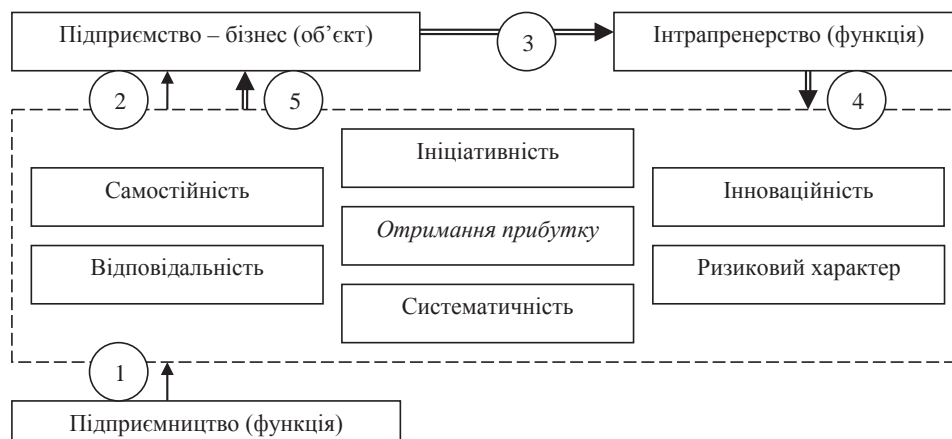


Рис. 2. Довгостроковий розвиток підприємства в системі «підприємництво – інтрапренерство»: 1, 2 – започаткування бізнесу та створення підприємства; 3, 4, 5 – етапи циклу розвитку підприємства

стрування, збут тощо) та фінансових інвестицій. При цьому, поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці на кінець 2017 р. склала 11,411 млн. грн, що перевищує заборгованість на початок цього року (11,157 млн. грн) та складає 6,9% від фонду оплати праці. Це може привести до втрати людського капіталу підприємства та посилення погіршення результатів його господарювання.

Принципових стратегій поліпшення наведеної ситуації є дві: перша пов'язана зі зменшенням витрат різного функціонального спрямування; друга – передбачає збільшення доходів від реалізації продукції та валового прибутку. Доходи від фінансової діяльності віднесемо до альтернативних сценаріїв розвитку з меншим пріоритетом, оскільки підприємство ПАТ «Дніпроважмаш» спеціалізується на виробництві продукції для потреб гірничо-металургійної галузі, а фінансові інвестиції підприємства зменшують можливості фінансування його проектів в межах операційної діяльності. Збільшення доходів ПАТ «Дніпроважмаш» пов'язано з пошуком нових замовлень від існуючих або нових клієнтів, зокрема на нових географічних ринках та з пропозицією оновленої номенклатури товарів/послуг/робіт. Саме друга стратегія визначає необхідність сприяння генеруванню та реалізації бізнес-ініціативи персоналу підприємства, тобто поширення культури інтрапренерства із ефективним стимулюванням персоналу до відповідної активності. Перебування підприємства в кризовому стані (віддзеркалюється сталою збитковістю) підтверджує наведені висновки та актуалізує системні зміни в процесі управління відтворенням основними засобами як базу подальшого розвитку підприємства.

Інтрапренерство як управлінський підхід використовується в діяльності провідних компанії світового масштабу. При цьому, компанії зіштовхуються з великою кількістю проблем в ході практичної імплементації теоретичних засад інтрапренерства. Розглянемо їх досвід докладніше з метою визначення дієвих принципів створення умов для формування підприємницької поведінки персоналу українського машинобудівного підприємства та отримання значущих результатів його бізнесу. Як зазначає Chris Zook [9] розробка та реалізація підприємницьких проектів в системі великих глобальних компаній істотно (1700 разів) підвищує ймовірність успіху проектів, що пов'язано з перевагами масштабування нового бізнесу та іншими системними ефектами існуючого сильного бізнесу. Саме така мета підрозділу General Electric – GE Ventures – культивувати амбітні інноваційні бізнеси, які за підтримки материнської компанії матимуть глобальний комерційний потенціал. Проте, Chris Zook зазначає, що лише незначна кількість великих компаній опанувала майстерність створення внутрішніх стартапів, заснованих на новітніх технологіях. Тому, нові проекти доцільно спрямовувати на захист основного біз-

несу, посилення його конкурентних переваг, що орієнтує на розвиток нових компетентностей персоналу в контексті пропонування більш широкого спектру сервісних послуг, поступової спорідненої (синергетичної) диверсифікації, інтернаціоналізації бізнесу.

Для підприємств важкого машинобудування зі споживачами в гірничо-металургійній та будівельній галузях актуальним буде опанування новітніх технологій та залучення інноваційного обладнання для забезпечення більш високого рівня індивідуалізації продуктів/послуг, що обумовлено унікальністю умов діяльності замовників. Успішні бізнес-проекти можуть бути використані як шаблон для нових підприємницьких ініціатив в аспекті основних підходів до управління ними, зокрема інтеграції з системами основного бізнесу. Це може бути обов'язкова інноваційність технологій виробництва продуктів, оцінка наслідків для ділової репутації, ноу-хау в сфері фінансування бізнес-портфелю тощо. До того ж опрацювання нової бізнес-моделі та отримання відповідного досвіду на малих проектах дозволить їх масштабувати з більшою ймовірністю комерційного успіху.

Самостійність як ознака інтрапренерства полягає в спроможності особи (осіб) прийняти рішення щодо ініціації бізнес-проекту, що пов'язано з відповідальністю перед іншими суб'єктами (інвесторами, споживачами, бізнес-партнерами, залученим персоналом, державою тощо), зокрема за ймовірні негативні наслідки. Таке рішення вимагає від особи якостей лідера, який, розуміючи мету проекту та спосіб її досягнення, спроможний організувати необхідні роботи та процеси. Самостійний суб'єкт має виконувати вимоги діючого законодавства, але не шукає (очікує) дозволу на реалізацію власної ініціативи. Попри важливу вимогу до об'єктивності, прийняття рішення підприємницьких має суб'єктивний характер, що обумовлено якостями повноважної особи та умовами середовища прийняття рішення.

За результатами дослідження Beth Altringer [10] великі компанії в процесі заохочення талановитого

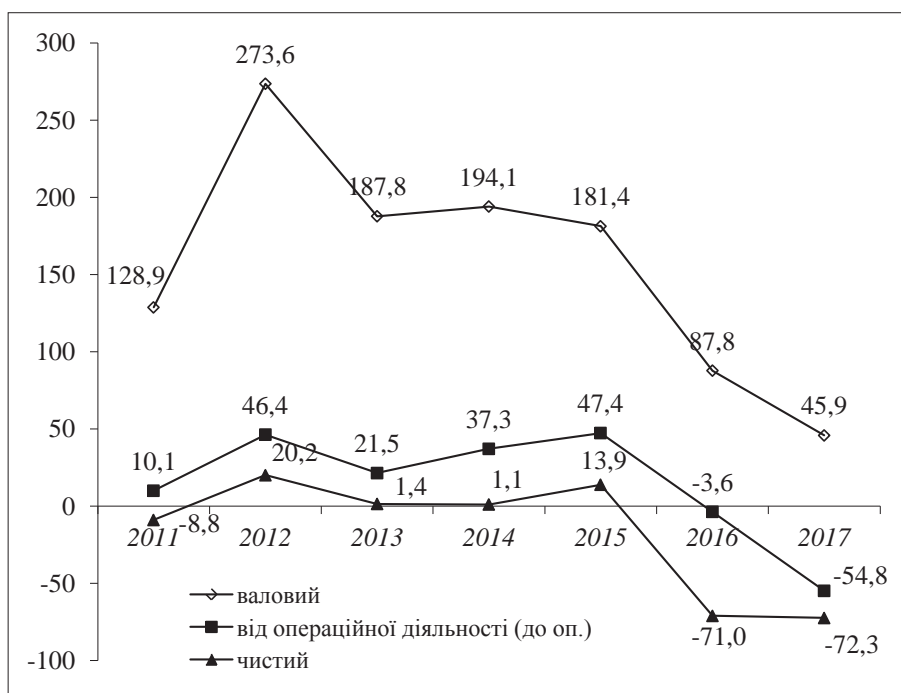


Рис. 3. Динаміка фінансових результатів діяльності (прибуток/збиток) ПАТ «Дніпроважмаш» в 2011–2017 рр., млн. грн.

персоналу до підприємницької ініціативи зіштовхуються з проблемою завантаженості цих суб'єктів іншими поточними завданнями (проектами). Як позитивну характеристику українських великих машинобудівних компаній слід розглядати наявність в їх структурі проектних підрозділів, які функціонують на постійній основі, а тому втілюють інший принцип підприємництва – *систематичність*. Проте, наявність конструкторсько-проектного підрозділу та професійна компетентність його персоналу не означає автоматичне спрямування їх діяльності на виявлення проблем споживачів та пошук способів їх задоволення. Отже, йдеться про середовище та специфіку мислення інтрапренерів.

За дослідженням К. Зука та Дж. Аллена [11] компанії, в яких активну управлінську діяльність здійснюють засновники, повернення інвестицій акціонерам в 3,1 рази більше, ніж при відсутності такої активності. Отже, фундаментальною умовою перетворень внутрішнього середовища за принципами інтрапренерства є сприяння поширенню менталітету засновника [11], коли організація зберігає потенціал до швидких змін, генеруючи нові бізнес-ідеї та впроваджуючи бізнес-проекти. Лише 7-8% компаній зберігають сильні сторони ментальності засновника в період зростання та лідерства. Цей менталітет протиставляється більш високим стадіям життєвого циклу підприємства, які характеризуються високою бюрократизацією, неприйняттям змін, негативними наслідками ініціативи та іншими ознаками [12].

Зазначимо, що в питанні визначення пріоритету синергетичної або конгломератної диверсифікації дослідники вже давно надали перевагу синергетичній [13], оскільки знання споживача, репутація, технологічні вміння, наявність виробничих потужностей та інші ресурси компанії дозволяють швидше пристосуватись до зовнішніх змін, а саме адаптувати бізнес-модель, перейти до випуску оновлених/нових продуктів. Проте, основний бізнес компанії, який розглядається як основа подальшого її розвитку має бути дійсно «сильним» в довгостроко-

вій перспективі та поєднуватись з корпоративною культурою інтрапренерства. У випадку зснування нового бізнесу пошук та прийняття рішення щодо відтворення основних засобів обумовлено ризиками стартапів (рис. 4, А), а у випадку планування діяльності вже існуючого підприємства (рис. 4, Б) – ризиками його негнучкого бюрократичного середовища. Звідси, зниження зазначених ризиків може бути пов'язано з використанням початківцями практичного досвіду партнерів/менторів та створенням корпоративної культури й системи стимулів до інтрапренерства на діючих підприємствах. Отже, поширення засад інтрапренерства на підприємстві потребує підвищення рівня самостійності персоналу, що має бути організовано та вмотивовано топ-менеджментом.

Іншою пов'язаною ознакою підприємництва є *ініціативність* суб'єкту, який схильний до швидкого починання дій, на відміну від очікувань стосовно вирішення питань іншими особами. Здатність працівника підприємства до започаткування дій з боку підприємства обумовлена змістом посадової інструкції, системою позитивних та негативних стимулів, можливостями реалізації ініціативи, характеристиками корпоративної культури тощо. Відповідно до ідентифікації суб'єкту та змісту ініціативи пропонується розрізняти наступні види ініціатив стосовно відтворення основних засобів: 1) за порядком виникнення; 2) за кількістю суб'єктів; 3) за бізнес-спрямуванням.

Складність практичної реалізації концепції інтрапренерства розглядає С. Кірнер [14], який зазначає упереджене ставлення більшості персоналу до суб'єктів зі статусом «корпоративного підприємця». Якщо нова субкультура не сприймається, то закладаються основи невдачі підприємницьких ініціатив. Засновники глобальних компаній називають наступні спільні риси інтрапренерів та підприємців: наявність бачення змін, які відбуваються у світі, спроможність розробити прототип та дослідити його ринкову спроможність разом з клієнтами.

Проте, ризики за негативні наслідки суттєво відмінні: або збитки, пошук способів відшкодування наданих коштів та налагодження стосунків з інвесторами, або догана, організаційне навчання та переведення на нову посаду.

Ознака *систематичності* визначає регулярність діяльності, яка досягається високою дисципліною, що, в свою чергу, обумовлено цілеспрямованістю, відповідальністю та вмотивованістю суб'єкту підприємництва. Систематичність процесів інтрапренерства забезпечується внутрішніми умовами, сприятливими не лише для постановки завдань, але й для їх вирішення. Йдеться, насамперед, про спроможність інтрапренерів працювати в умовах високого емоційного напруження, невизначеності, конфліктів, високого ризику та інших чинників, скорегованих до існуючої корпоративної культури та



Рис. 4. Особливості формування організаційного середовища для прийняття рішень з управління основними засобами

формальних процедур. В цьому питанні менеджмент великих підприємств звертає увагу на наступні питання, які мають місце при розробці стратегій підтримки інтрапренерства [15]:

- важливість систем стимулювання при створенні підприємницької культури;
- співвідношення ризику та винагороди;
- зміни способів найму та навчання людей;
- реорганізація формальних й неформальних процесів на підприємствах.

Наприклад, досвід компанії одного з лідерів побудови ефективних систем управління технологічними інноваціями – транснаціональної корпорації «Minnesota Mining and Manufacturing Company» (3M, Міннесота, США) – дозволив сформулювати рекомендацію для організації діяльності дослідників корпорації: дослідники можуть витратити до 15% свого часу на ідею без додаткового санкціонування пошуків з боку керівництва. Фактично відбувається розподіл персоналу на суб'єктів, які віддає перевагу призначеним завданням, та суб'єктів, які витрачають весь час на проект за власним вибором. Традиційний контроль за цими проектами відсутній, хоча менеджери розуміють їх сутність. Отже, корпоративна політика та формальні процедури компанії 3M сприяють особистій свободі персоналу, що ґрунтується на довірі з боку керівництва. Звісно персонал несе відповідальність за власну діяльність, проте припускаються невдачі, які мають аналізуватись, сприяти подальшому навчання та підтримки рівня креативності на високому рівні (табл. 1).

Процес розвитку системи управління інноваціями в компанії 3M характеризується передусім наступним [15]:

- посилена увага індивідуальним дослідженням та проектам проривного розвитку;
- завдання сфери HR – навчити дослідників виявляти ініціативу, розуміти відповідальність та приймати невдачі проектів як природну складову досягнення успіху;
- перехід від синергетичної диверсифікації за ознакою базової регіональної галузі (споживач) до конгломератної;
- залучення додаткового персоналу – особистостей з академічним та ринковим досвідом для розробки принципово нових продуктів в інших сферах;

- формування профілю новатора з наступними характеристиками: допитливі та креативні; з високим рівнем зацікавленості; самостійні; експериментатори; спроможні до праці в умовах функціонального конфлікту;

- постійний пошук способів стимулювати підприємницьку творчість в напрямку оцінки потреб та розробки перспективних продуктів;

- балансування системи управління інноваціями за принципом «свобода творчості – дисципліна».

Наступні фактори розвитку інтрапренерства зазначає Джордж Н. Хатосполус, голова та генеральний директором корпорації Thermo Electron (правонаступник – компанія Thermo Fisher Scientific, США):

- співробітники мають відчувати себе партнерами (або бути ними): діяльність на малому підприємстві з правом власності, мінімізацією бюрократичних процедур та необхідністю пошуку раціонального корпоративного фінансування;

- формування плоских організаційних структур, працівники мають право та можливість інформувати керівників про ідеї орієнтуючись на правильне сприйняття її сутності;

- утворення асоційованих підприємств для перспективних напрямків бізнесу (проектів), опціони на акції підприємств на відміну від власності материнської компанії (стимул для збільшення вартості бізнесу з урахуванням його реальної ринкової оцінки);

- корпоративна синергія: за номінальну плату (у розмірі 1% від доходів асоційованого підприємства) материнська компанія надає фінансові та юридичні послуги, здійснює адміністрування виплат працівникам, допомагає управляти ризиками, регулювати відносини з інвесторами; синергія корпоративного управління: консультування, суміщення керівних посад;

- додаткова мотивація – право на помилку: мінімізація негативних наслідків у випадку невдачі проекту за умов обґрунтованого ризику;

- умови для створення нового бізнесу в складі великих компаній: зменшити ризик інтрапренерства (сприйняття неспіху) – забезпечити винагороду (зарплата та дивіденди).

Специфічне середовище та результат власного інтрапренерства висвітлює Вільям Ф. О'Брайен (президент та виконавчий директор компанії Starlight

Таблиця 1

Стратегії управління ініціативою інтрапренерів (менеджери та дослідники) підприємства

Вид проектів/ ініціативи інтрапренерів	Особливості управління ініціативою	Забезпечення ініціативи ресурсами	Потрібні компетенції інтрапренерів
Особисті проекти дослідників (інтрапренери)	Очолюють та переважно виконують самі дослідники (інтрапренери). Може застосовуватись принцип «конфіденційності». Особистий ризик.	Використовують власні ресурси (фінансування, обладнання)	Обґрунтування інвестиційної привабливості бізнес-проекту
Корпоративні проекти традиційного розвитку	Менеджери та дослідники спільно розробляють нові та вдосконалюють існуючі продукти підприємства (синергетична диверсифікація). Регулярна командна робота фахівців підрозділу (підрозділів). Розподілений обмежений ризик.	Поєднання ресурсів підприємства та інтрапренерів, в т.ч. наявних вільних основних засобів	Обґрунтування інвестиційної привабливості бізнес-проекту з урахуванням збереження/ розвитку конкурентних переваг поточних активів
Корпоративні програми проривного розвитку бізнесу	Менеджери та дослідники концентрують увагу на невеликій кількості продуктів і технологій з надвисокою інвестиційною привабливістю. Ситуативна командна робота. Сприйняття високого ризику з боку підприємства	Особлива підтримка підприємством (розширене фінансування; спрямування людських ресурсів на проект; вивільнення обладнання з інших проектів; придбання нових ОЗ)	Обґрунтування інвестиційної привабливості бізнес-проекту з урахуванням стратегічних змін корпоративного бізнес-портфелю, корпоративної стратегії

Джерело: побудована автором з урахуванням практичного досвіду організації інноваційного середовища в провідних інноваційних компаніях [15]

Telecommunications, США), який працював в компанії General Telephone & Electronics Corporation (правонаступник: Verizon Communications – телекомунікаційна компанія, одна з найбільших у США та в усьому світі). До основних висновків практичного досвіду можна віднести наступні:

- протиріччя конфіденційності роботи над проектом у вільний час без інформування колег та керівництва до моменту розробки презентації авторського бізнес-плану (рекомендована поведінка з боку інвесторів);

- ймовірність неприйняття проектів з боку інвесторів з причини відсутності погодження проекту керівництвом (за умов зміни інвестора).

Результатом такого інтрапренерства було звільнення з компанії GTE та започаткування власного бізнесу Starlight Telecommunications. Набуття досвіду роботи з інноваційними/підприємницькими проектами дозволило визначити пропозиції щодо інтрапренерського середовища:

- запобігання внутрішнім протиріччям, що виникають внаслідок «відкритості-конфіденційності» бізнес-планування (немає конфлікту з колегами стосовно планів на нові напрямки – «ми плануємо зробити те саме»; підтримка з боку керівництва, яке знає про бізнес-планування у вільний час);

- винагорода працівників, які генерують та розробляють нові бізнес-ідеї та захист цих працівників у разі відмови від проекту (емоційний стан, статус, нові можливості в компанії). Мета винагороди – підтримка внутрішнього «запалу» персоналу до бізнес-генерування;

- швидка процедура розгляду проектів (протиріччя: ринкові можливості зникають – керівництво розмірковує над проектом, суб'єктивне сприйняття). З досвіду Вільяма Ф. О'Брайена: бізнес-план розроблений за 6 місяців, просування проекту різними каналами зайняло ще 18 місяців. Важливо, щоб менеджери пам'ятали, що більшість бізнес-планів «не визрівають майже так само, як і вшукані вина»;

- формування сприятливого для бізнес-ініціатив середовища враховуючі природну відмінність мислення корпоративних менеджерів та інтрапренерів: стабільність/надійність – швидкі зміни/ризик.

Додаткові ефективні практичні способи збереження підприємницької спритності у міру збільшення розмірів компанії наводить Білл Гарріс (виконавчий віце-президент компанії Intuit, США):

- децентралізація управління реалізується в спосіб формування окремих бізнес-підрозділів, кожен з яких має власного генерального менеджера та місію замовника. Це забезпечить швидкі рішення з орієнтацією на потреби клієнта;

- провадження політики реінвестування 1/3 операційного прибутку в ризикові бізнес-проекти, розуміючи їх ймовірну збитковість, недооцінку інвестиційних витрат, переоцінку періоду окупності тощо. Наприклад, розробка компанією сервісного рішення для малого бізнесу зайняла 3 роки, а лише за наступні 3 роки проект почав приносити прибуток;

- основний підхід до збереження підприємницької активності: заохочувати персонал до навчання та пошуку натхнення у своїх клієнтів.

Значення інтрапренерства та способи його розвитку розкриває Чарльз П. Холт (віце-президент Центру досліджень і технологій Вілсона в корпорації Xerox, США):

- здатність швидко мобілізувати талант і ресурси, щоб скористатися можливістю та перетворити її в бізнес-проект;

- критичним аспектом є здатність ухвалення компромісних рішень, розуміючи поточні потреби клієнтів та потенціал компанії, а також імовірні ринкові можливості, які можуть виникнути у разі появи технічних інновацій;

- в питаннях доцільності рішень (досліджень, бізнес-проектів, управління ресурсами) орієнтація на кінцеву вартість рішення-продукту для клієнтів. Для цього потрібен діалог в системі «дослідження/технології – ділові підрозділи»;

- розподіл бюджету підтримки проектів в корпорації: фінансування ділових підрозділів на їх поточні проекти; створення проміжних можливостей у декількох підрозділах; вивчення/створення довгострокових можливостей;

- акумулювання досвіду та навчання – основа підвищення успішності інтрапренерства – ґрунтується на постійній комунікації та базі даних стосовно проектів/доступних ресурсів.

Висновки з проведеного дослідження. За наведеними вище дослідженнями зроблено такі висновки.

1. Сформульований загальний підхід до визначення змісту бізнес-проекту підприємства у разі започаткування бізнесу, коли підприємство не має основних засобів та розробляє власну бізнес-модель, а також при підготовці проекту діючим підприємством стосовно розвитку поточного бізнесу або/та синергетичної диверсифікації. Так формуються основні засоби, що є підґрунтям конкурентних переваг та стратегічної гнучкості підприємства. Цей підхід до управління основними засобами потребує відповідних підприємницьких якостей та дій суб'єктів підприємства, які мають повноваження або в інший спосіб можуть впливати на рішення щодо відтворення основних засобів.

2. На прикладі ПАТ «Дніпроважмаш» показано, що в діяльності підприємств важкого машинобудування основні засоби це базовий фактор виробництва та вагома стаття витрат, яка корелює з іншими видами ресурсів та організаційними рішеннями підприємства (персонал, оборотні активи, тип виробництва, режим роботи).

3. Обґрунтовано особливості організації підприємницької діяльності із залученням інтрапренерів – внутрішньо-фірмових підприємців, залучених до процесу підготовки та прийняття рішень щодо зміни поточних та формування перспективних бізнес-планів. Уточнено загальні ознаки інтрапренерства з метою визначення логіки процесу стосовно відтворення основних засобів підприємства. Головною відмінністю поточної господарської діяльності від підприємницької є орієнтація останньої на отримання прибутку.

4. Розглянуто досвід провідних компаній світового масштабу з метою визначення дієвих принципів інтрапренерства як управлінського підходу до формування підприємницької поведінки персоналу українського підприємства та отримання значущих результатів його бізнесу. Виходячи з цього досвіду для підприємств важкого машинобудування зі споживачами гірничо-металургійної та будівельної галузей актуальним є опанування новітніх засобів виробництва для підвищення рівня індивідуалізації продуктів/послуг. Опрацювання нової бізнес-моделі та отримання відповідного досвіду на малих проектах дозволяє їх масштабувати з більшою ймовірністю комерційного успіху.

5. У випадку заснування нового бізнесу пошук та прийняття рішення щодо відтворення основних засобів обумовлено ризиками стартапу, а у випадку планування діяльності вже існуючого підприємства – ризиками його негнучкого бюрократичного

середовища. Зниження ризиків пов'язано з використанням початківцями практичного досвіду партнерів/менторів та створенням корпоративної культури й системи стимулів до інтрапренерства на діючих підприємствах. У зв'язку з цим, актуальним питанням, яке потребує подальшого дослідження, є поширення засад внутрішнього підприємництва з метою підвищення рівня самостійності персоналу, що має бути організовано та вмотивовано топ-менеджментом.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ткаченко А.М., Задніпряна Т.С. Особливості визначення показників ефективності використання основних засобів підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2014. Випуск 1(10). Том 1. С. 51–59.
2. Радева О.Г. Використання індикаторного методу для оцінки стану основних засобів підприємств машинобудування. Економіка. Фінанси. Право. 2016. № 7. С. 14–17.
3. Гнатенко Є.П. Алгоритм аналізу основних виробничих засобів на підприємстві. Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський нац. екон. ун-т. Тернопіль: Видав.-поліграф. центр ТНЕУ «Економічна думка», 2016. Том 26. № 1. С. 99–105.
4. Кулько І.В. Оцінка та аналіз основних виробничих фондів підприємств. Культура народів Причорномор'я. 2013. № 262. С. 89–91.
5. Черненко Л.В. Інвестиційна діяльність підприємств та джерела їх фінансування. Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. 2011. № 3. Т. 2. С. 174–178.
6. Гудзевич Ю.І. Сутність механізму реалізації підприємницької діяльності та його складових. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Сер. «Економіка»: зб. наук. праць. Острог: Вид-во Нац. ун-ту «Острозька академія», 2014. Вип. 25. С. 9–14.
7. Кашуба О.М. Підприємництво в Україні: проблеми і перспективи розвитку. Економіка та держава. 2015. № 6. С. 103–106.
8. Вагонова О.Г., Прокопенко В.І. Конкурентоспроможність вітчизняних кар'єрних автосамоскидів: монографія / О.Г. Вагонова, В.І. Прокопенко / М-во освіти і науки України, Нац. гірн. ун-т. Дніпро: НГУ, 2017. 255 с.
9. Zook, Chris When Large Companies Are Better at Entrepreneurship than Startups DECEMBER 27, 2016. URL: https://hbr.org/2016/12/when-large-companies-are-better-at-entrepreneurship-than-startups?referral=03759&cm_vc=rr_item_page.bottom.
10. Altringer, Beth (2013). "A New Model for Innovation in Big Companies" HARV. BUS. REV. URL: <https://hbr.org/2013/11/a-new-model-for-innovation-in-big-companies/>.
11. Profit from the Core: A return to growth in turbulent times. January 19, 2010. Harvard Business Review Press By Chris Zook and James G. Allen.
12. Адізес І. Управління змінами. К. : Book Chef, 2018. 400 с. ISBN 978-617-7559-24-4.
13. Ансофф І. Новая корпоративная стратегия. Пер. с англ. СПб.: Питер Ком, 1999. 416 с.
14. Kirsner, Scott. Why There's No Such Thing as a Corporate Entrepreneur. February 05, 2018. URL: https://hbr.org/2018/02/why-innovators-in-big-companies-dont-count-as-entrepreneurs?referral=03759&cm_vc=rr_item_page.bottom.
15. How Can Big Companies Keep the Entrepreneurial Spirit Alive? L.D. DeSimone, George N. Hatsopoulos, William F. O'Brien, Bill Harris and Charles P. Holt. November–december 1995 ISSUE. URL: https://hbr.org/1995/11/how-can-big-companies-keep-the-entrepreneurial-spirit-alive?referral=03758&cm_vc=rr_item_page.top_right.

Dosuzhyi V.S.

*Postgraduate Student of the Department of Applied Economics and Entrepreneurship
National Technical University "Dnipro Polytechnic"*

ENTREPRENEURIAL ACTIVITY AS THE FACTOR IN THE EFFICIENCY OF BASIC PRODUCTION MEANS REPRODUCTION AT THE MACHINE-BUILDING ENTERPRISE

A general approach has been defined to determine the content of a business project developed by a machine-building enterprise with the purpose of reproduction of the basic production means, which are form basis for the competitive advantages and strategic flexibility of the enterprise. The example of "Dniprovazhmash" has shown that the basic production means in the activity of the heavy engineering enterprises serve as the basic production factor and the principal object of expenditures, which correlates with other types of resources and enterprise organizational decisions.

The features of the entrepreneurial activity organization that involves intrapreneurs of the company internal entrepreneurs have been substantiated. The general characteristics of intrapreneurship have been clarified with the aim to determine the logic of the process of basic production means reproduction at the enterprise. The main factors of the enterprise long-term development within the "entrepreneurship – intrapreneurship" system have been determined.

The experience of the world's leading companies has been considered in order to determine the effective principles of intrapreneurship as a managerial approach to the formation of entrepreneurial behaviour of the Ukrainian enterprise personnel and obtain significant results in business activities. Based on this experience, it would be advantageous for the heavy engineering enterprises with consumers from mining, metallurgical and construction industries to develop the latest means of production and increase the level of individualization of products / services by this means. The development of a new business model and gaining relevant experience from small projects allows to scale them with greater probability of commercial success.

The search and decision making features have been highlighted in regard to the reproduction of the basic production means, which, in the case of the a new business development is determined by the risks of startups, and in case of planning the activities of already existing enterprise – by the the risks of its inflexible bureaucratic environment. The reduction of risks is associated with the usage of practical experience gained from the partners / mentors by the newcomers and the creation of a corporate culture and incentive system for intrapreneurship at the operating enterprises.