



**Лариса Лігоненко<sup>1</sup>**

**Влада Мисилюк<sup>2</sup>**

## **КОРПОРАТИВНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО: СТАН, ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ДИЗАЙН, ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ**

*Стаття присвячена дослідженню актуальних питань розбудови організаційного дизайну внутрішнього корпоративного підприємства в українських бізнес-організаціях. Обґрунтоване проектування організаційного дизайну корпоративного підприємства забезпечує прискорення інноваційних процесів, підвищення їх ефективності, дозволяє виявити та активізувати нові точки зростання існуючої бізнес-організації та процес створення нових бізнесів. Розробка організаційних структур, визначення їх функцій, опис процесів, а також формальних відносин, які зможуть сприяти розробленню та впровадженню внутрішніх інноваційних ініціатив корпоративних підприємців набуває дедалі більшої актуальності для українського бізнесу. З метою емпіричного дослідження існуючих практик організаційного дизайну корпоративного підприємства в українських бізнес-організаціях було проведено анкетування працівників та менеджерів організацій з використанням сервісу Google forms за спеціально розробленою картою дослідження та анкетною формою. Результати проведеного дослідження показали, що в українських бізнес-організаціях наявні та поширені структури, процеси, системи та норми, що спрямовують та надають корпоративним підприємцям можливість ініціювати та надавати на розгляд керівництва різноманітні підприємницькі ідеї, ініціативи та проекти, які стосуються удосконалення різних аспектів діяльності їх організацій. Це дозволяє гнучкіше та ефективніше використовувати різноманітні організаційні та ринкові можливості. Водночас організаційний дизайн корпоративного підприємства більшості українських бізнес-*

<sup>1</sup> **Лігоненко, Лариса Олександрівна** – д-р екон. наук, професор кафедри бізнес-економіки та підприємництва, ДВНЗ "Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана" (проспект Перемоги 54/1, м. Київ, 03057, Україна), ORCID 0000-0001-5597-5487, e-mail: larisa.ligonenko@kneu.edu.ua

<sup>2</sup> **Мисилюк, Влада Сергіївна** – аспірантка кафедри бізнес-економіки та підприємництва, ДВНЗ "Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана" (проспект Перемоги 54/1, м. Київ, 03057, Україна), ORCID 0000-0002-4941-6766, e-mail: v.mysyliuk@kneu.edu.ua



організації ще не має цілісності, що блокує швидку розробку інновацій внутрішніми венчурними командами та їх трансформацію в цінність для бізнесу. Загроза такого стану полягає в тому, що потенційні корпоративні підприємці, не маючи можливостей для реалізації своїх підприємницьких ідей всередині існуючої організації, можуть звільнитися та створити власний бізнес. Наслідком такої ситуації стає не тільки втрата працівника, частини клієнтської бази, а також корпоративних знань, а й поява потужного амбіційно налаштованого та підготовленого конкурента. Практична цінність проведеного дослідження полягає в отриманні емпіричної інформації стосовно стану впровадження системи корпоративного підприємництва в українських бізнес-організаціях та ідентифікації поширених параметрів його організаційного дизайну, зокрема: якість внутрішнього організаційного клімату та кадрового потенціалу для здійснення процесу корпоративного підприємництва, розробка та впровадження програм корпоративного підприємництва, механізмів фінансування внутрішніх підприємницьких ініціатив працівників, правового забезпечення корпоративного підприємництва, системи стимулювання та винагороди внутрішньої підприємницької поведінки працівників, моделі розподілу інформації та організаційних форм корпоративного підприємництва. Отримані результати можуть слугувати інформаційною базою для розроблення рекомендацій стосовно розбудови цілісного та ефективного організаційного дизайну корпоративного підприємництва, спрямованого на утримання та розвиток корпоративних підприємців, підтримку та реалізацію їхніх внутрішніх підприємницьких ініціатив.

**Ключові слова:** корпоративне підприємництво, корпоративний підприємець, організаційний дизайн, інновації, підприємницька діяльність

**Постановка проблеми.** Корпоративний сектор економіки України вважається джерелом економічного розвитку та зростання нашої країни, адже йому відводиться роль акумулятора фінансово-інвестиційних ресурсів та драйвера інноваційного розвитку держави. Завдяки можливості накопичення значного запасу всіх видів ресурсів (фінансових, інвестиційних, людських, матеріальних) корпоративний сектор економіки володіє значним потенціалом до активізації інноваційних процесів та інноваційного розвитку української економіки.

Впровадження та активізація інноваційних процесів через залучення до цього процесу менеджерів та працівників бізнес-організацій є одним із ключових векторів розвитку корпоративного сектора економіки України.

Ефективне функціонування та підвищення рівня інноваційності суб'єктів корпоративного сектора сприяє розвитку національної економіки, тому дослідження внутрішніх умов та чинників, що сприяють впровадженню інновацій-



них процесів, а також досягненню ефективності та результативності внутрішніх інноваційних процесів суб'єктів корпоративного сектора стає актуальним науковим завданням сьогодення. Вирішення цього наукового завдання сприятиме підвищенню ефективності інноваційно-інвестиційної діяльності, визначенню та задіяння внутрішніх резервів підвищення рівня інноваційності, формуванню довгострокової орієнтації на впровадження інновацій та розвитку підприємницьких компетенцій працівників суб'єктів корпоративного сектора, що, на наш погляд, створюватиме умови для покращення загальних макроекономічних показників розвитку країни.

Активізація підприємницького потенціалу працівників та налагодження внутрішніх інноваційних процесів суб'єктів корпоративного сектора економіки України впливатиме на збільшення частоти впровадження інновацій та ступеня їх новизни, що зумовить підвищення конкурентоспроможності продукції на внутрішньому та зовнішніх ринках, оновлення виробничих фондів, залучення більшого обсягу інвестицій, підвищення ефективності внутрішніх процесів через впровадження новітніх технологій та, як наслідок, формування стійкої конкурентної позиції українських бізнес-організацій.

Задіяння підприємницького потенціалу менеджерів та працівників у внутрішньому інноваційному процесі суб'єктів корпоративного сектора покладено в основу поняття "корпоративного підприємництва", тобто підприємництва в межах існуючих бізнес-організацій. Менеджери та працівники стають суб'єктами підприємницької діяльності через активну участь у процесах пропозиції нових бізнес-ідей, інновацій та їх комерціалізації.

Формування підприємницької орієнтації працівників суб'єктів корпоративного сектора економіки, тобто формування інноваційності, готовності до прийняття зваженого ризику та відповідальності, проактивності, створює базис для більшої пропозиції інноваційних ідей працівниками, тестування ринкової та технічної доцільності реалізації інноваційних ідей, а також їх активного впровадження. Таким чином, активізація підприємницької поведінки на рівні окремого суб'єкта корпоративного сектора результує у підвищення їх інноваційності та конкурентоспроможності, наслідком чого стає зростання національної економіки.

Завданням менеджерів суб'єктів корпоративного сектора стає визначення внутрішніх факторів та умов формування довгострокової орієнтації та підприємницької поведінки працівників, а також імплементація інструментів заохочення працівників до участі у внутрішньому інноваційному процесі.

Незважаючи на міжнародний інтерес до феномену корпоративного підприємництва, акумульовані знання, отримані в результаті попередніх досліджень, не є систематизованими. Практика впровадження системи корпоративного підприємництва сучасними бізнес-організаціями засвідчує про існування безлічі різноманітних підходів до стимулювання та заохочення працівників мислити та діяти як підприємці. Хоча не існує єдиного рецепта імплементації системи корпоративного підприємництва, що забезпечить зростання інноваційності бізнес-організації, дослідження набору необхідних внутрішніх організаційних умов для активізації підприємницького потенціалу працівників є актуальним та має вагомий прикладний характер.

За останні роки термін "корпоративне підприємництво" набув значного поширення в українському та міжнародному бізнес-середовищі, хоча і досі не



має його чіткого визначення. Узагальнюючи наявні трактування [1–3], ми визначаємо корпоративне підприємництво як сукупність передумов та відносин, які забезпечують інституційну реалізацію підприємницьких цілей, розроблених усередині існуючої бізнес-організації, в якій керівництвом створюються умови для висунення та реалізації новаторських підприємницьких ідей працівників з комерціалізації нових технічних, технологічних та інших досягнень.

Упровадження системи корпоративного підприємництва вимагає розбудови та інституціоналізації відповідного організаційного дизайну: визначення та документування складових (структур, процесів, механізмів, системи відносин та норм тощо), які націлені на створення внутрішніх організаційних умов, необхідних для успішної реалізації внутрішніх підприємницьких ініціатив працівників.

Успіх впровадження системи корпоративного підприємництва може бути досягнуто завдяки розбудові ефективного організаційного дизайну, який забезпечуватиме максимально повну реалізацію усіх наявних внутрішніх підприємницьких ініціатив працівників. Дослідження існуючих практик залучення працівників усіх рівнів до проактивного розвитку нових бізнесів та розробки інноваційних ідей набуває дедалі більшої актуальності для сучасних українських та міжнародних бізнес-організацій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Актуальність та практична цінність досліджень у сфері корпоративного підприємництва підтверджується багатьма прикладами успішних бізнес-організацій, які завдяки застосуванню інструментів корпоративного підприємництва змогли досягти ряду фінансових та стратегічних цілей. Серед них китайська виробнича бізнес-організація PHNIX [4], корейська Samsung Electronics [5], німецька Degussa [6], американські Qualcomm [7], General Electric, Intel [8] та ін.

Важливим науковим завданням стало визначення необхідних внутрішніх організаційних умов для успішного впровадження системи корпоративного підприємництва.

Р. Бургелман (R. Burgelman) [9, 10] акцентує увагу на структурному оформленні корпоративного підприємництва. На основі стратегічної значущості та зв'язку з операційною діяльністю науковець пропонує дев'ять альтернатив імплементації внутрішнього венчуру у поточну структуру бізнес-організації: від прямої інтеграції до повного відділення.

Створення ефективного дизайну програм корпоративного венчурингу також присвячені роботи Н. Чесбро (N. Chesbrough) [11], який пропонує принципи побудови дизайну корпоративних венчурів.

Дослідженню пропідприємницької організаційної архітектури (pro-entrepreneurship organizational architecture) присвячено роботи Дж. Хорнсбі (J. Hornsby), Д. Куратко (D. Kuratko), Д. Холта (D. Holt), В. Валеса (W. Wales) [12, 13]. Науковці здійснили аналіз внутрішніх факторів, які впливають на підприємництво на рівні бізнес-організацій та його результати. Було удосконалено підхід до оцінювання готовності організацій до корпоративного підприємництва, серед важливих умов виокремлено: 1) ступінь підтримки керівництва; 2) автономність, делегування повноважень та свобода у прийнятті працівниками рішень; 3) доступність часу; 4) механізми оцінювання, відбору та комерціалізації інновацій; 5) стимулювання та заохочення внутрішньої підприємницької поведінки.



Й. Чен (J. Chen), З. Жу (Z. Zhu), В. Анкуан (W. Anquan) [14] розробили модель маніфестації корпоративного підприємництва для підвищення результативності інноваційної діяльності організацій. Факторами, що впливають на стимулювання корпоративного підприємництва, було визначено: 1) стимулювання зі сторони топменеджерів та акціонерів; 2) імплементація підприємницького управління (формулювання правильних стратегій та захист інноваційних ініціатив працівників); 3) наявність персоналу з підприємницьким мисленням та потенціалом.

Д. Келлі (D. Kelley) [15] стверджує, що менеджери повинні налаштувати такі елементи організаційного дизайну, як стратегія, структура, процеси для успішного впровадження корпоративного підприємництва.

Ф. Хартманн (Ph. Hartmann) [16] зазначає про важливість для сучасних бізнес-організацій інституціоналізації систем для створення нових бізнесів (New Business Creation) на основі радикальних інновацій. Науковець виокремив сім елементів системи створення нових бізнесів, таких як: 1) організаційна структура з чітко визначеними ролями, яка відповідає за інноваційну діяльність організації; 2) механізми взаємодії системи створення нових бізнесів з іншими організаційними системами; 3) процеси для управління інноваційною діяльністю та накопичення нових знань; 4) багатофункціональні, гнучкі працівники, здатні орієнтуватися у невизначених умовах та розвивати нові можливості; 5) механізми та критерії для прийняття рішень; 6) метрики для оцінювання результатів інноваційної діяльності; 7) організаційна культура та лідерство.

Г. Широкова, Я. Єжова [17] також розглянули вплив елементів організаційного дизайну на корпоративне підприємництво. Елементи організаційного дизайну були розподілені на системи, які нівелюють перешкоди до здійснення внутрішнього підприємницького процесу (такі, як інформаційна система, система комунікацій, навчання, винагорода, управління проектами, характеристики структури) та які безпосередньо активізують внутрішній підприємницький процес та впливають на його інтенсивність (такі як стратегія).

Попри існування значної кількості наукових робіт, спрямованих на ідентифікацію параметрів організаційного дизайну, що заохочують працівників мислити та діяти як підприємці, емпіричні дані щодо існуючих дизайнерських практик впровадження системи корпоративного підприємництва в українських бізнес-організаціях не збиралися і не досліджувалися.

**Мета статті** полягає в оцінюванні поширеності та розвитку корпоративного підприємництва в українських бізнес-організаціях, а також дослідженні параметрів його організаційного дизайну.

**Методологія дослідження.** Опитування проводилося у березні 2021 року на базі Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана. Посилання було розміщено на платформі онлайн-опитувань Google forms та у соціальних мережах, надсилалось на пошту зацікавленим особам. Отримана інформація відображає загальні тенденції стосовно особливостей становлення та розвитку системи внутрішнього корпоративного підприємництва в суб'єктах корпоративного сектора економіки України. Опитувальник був сформований українською мовою. Опитування проводилося відповідно до попередньо розробленої карти дослідження "Розвиток корпоративного підприємництва та його організаційний дизайн", яка складається з блоків питань про: 1) корпоративне підприємництво: сутність, значення та передумови;

2) складові організаційного дизайну корпоративного підприємства; 3) загальна інформація про досліджувані бізнес-організації та респондентів (табл. 1). Логіка, структура та перелік об'єктів дослідження були визначені метою та завданнями дослідження.

Таблиця 1

**Структура карти дослідження "Розвиток корпоративного підприємства та його організаційний дизайн"**

I. Корпоративне підприємство: сутність, значення та передумови.	1. Розуміння сутності та значення феномену корпоративного підприємства. 2. Оцінка клімату корпоративного підприємства. 3. Кадровий потенціал.
II. Складові організаційного дизайну корпоративного підприємства.	1. Загальні характеристики програми внутрішнього корпоративного підприємства. 2. Організаційне оформлення програми внутрішнього корпоративного підприємства. 3. Партнери та фінансування програм внутрішнього корпоративного підприємства. 4. Правове забезпечення програми внутрішнього корпоративного підприємства. 5. Результати впровадження програми внутрішнього корпоративного підприємства. 6. Стимулювання та винагорода внутрішньої підприємницької поведінки. 7. Модель розподілу інформації. 8. Організаційні форми внутрішнього корпоративного підприємства.
III. Загальна інформація про респондента.	1. Загальна інформація про бізнес-організацію та особу, яка заповнює опитувальник.

*Джерело:* розроблено авторами.

Методом опитування цього емпіричного дослідження є Computer Assisted Web Interviewing (CAWI) з використанням функціоналу опитувального інструментарію Google forms. Вибіркову сукупність становлять 90 респондентів, а статистична обробка емпіричних даних була здійснена за допомогою програмного продукту Microsoft Excel.

Респондентами проведеного емпіричного дослідження стали представники суб'єктів корпоративного сектора економіки України, що різняться за тривалістю свого існування, організаційно-правовою формою, видом економічної діяльності, розміром, характеризуються наявністю або відсутністю іноземних інвестицій. Респонденти є управлінцями та працівниками бізнес-організацій різних ієрархічних рівнів: представники вищого керівництва, менеджери середньої ланки, операційні менеджери, операційні / технічні працівники.

Портрет досліджуваних бізнес-організацій та респондентів представлений на рис. 1.

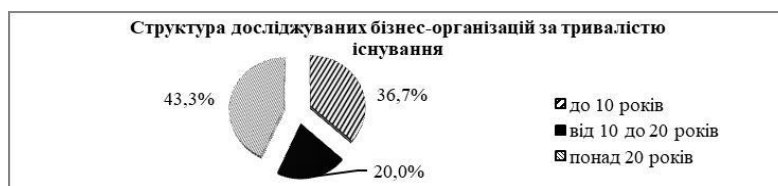




Рис. 1. Структура досліджуваних бізнес-організацій та респондентів, %

Джерело: систематизовано авторами на основі результатів проведеного дослідження.



Дані, отримані в результаті проведеного емпіричного дослідження, є релевантними для формулювання висновків стосовно стану впровадження системи корпоративного підприємництва та окреслення перспектив впровадження інноваційних процесів в українських бізнес-організаціях.

Результати опитування та їх аналітична інтерпретація представлені нижче.

**Виклад основного матеріалу.** Дослідження особливостей впровадження інноваційних процесів у бізнес-організаціях, де центральними суб'єктами та провідниками інновацій постають менеджери та працівники, є цікавим науковим завданням з точки зору потенціалу підвищення інноваційності та стратегічного оновлення бізнес-організацій.

Інновації є джерелом доданої цінності, змін, підвищення ефективності внутрішніх процесів бізнес-організацій, але їх впровадженню передують складний процес оцінювання відповідності інновації ринковій ситуації, запитам споживачів, стану технологічного ринку, ресурсам, компетенціям, можливостям бізнес-організацій та іншим факторам. Підприємництво як процес, щой пов'язує інноваційну ідею із ринковим попитом, уможлиблює комерціалізацію новачії та досягнення економічних результатів впровадження інновації, стає важливим елементом та фактором ефективності та результативності внутрішніх інноваційних процесів бізнес-організацій.

Змінюються акценти та фокус уваги науковців: якщо раніше центральною темою було вивчення діяльності підприємця у зовнішньому середовищі та впливу незалежного підприємництва на зростання та розвиток національної економіки, то наразі усе частіше з'являються публікації, що містять дослідження стосовно особливостей підприємницької поведінки працівників бізнес-організацій та її впливу на результати діяльності таких бізнес-організацій.

Менеджер або працівник бізнес-організації, який є носієм підприємницької ідеї та/або у проактивний спосіб спрямовує свої зусилля на пошук способів реалізації підприємницької ідеї у внутрішньому корпоративному середовищі, є корпоративним підприємцем. Корпоративні підприємці характеризуються підприємницьким мисленням, високим професіоналізмом, організованістю, самостійністю, проактивністю, готовністю ризикувати та брати відповідальність за свої рішення та дії, проявляють підприємницький тип поведінки всередині діючих організацій. Саме знання, компетенції та досвід корпоративних підприємців є резервом збільшення результативності та ефективності впровадження інновацій (продуктових та інновацій бізнес-процесів) у різних сферах діяльності бізнес-організацій.

Діяльність корпоративних підприємців потребує інституційного закріплення та легітимізації внутрішньої підприємницької поведінки в бізнес-організаціях, що може забезпечити відповідний організаційний дизайн. Для дослідження особливостей дизайнерських практик, які застосовуються в українських бізнес-організаціях, та збору емпіричних даних було здійснено опитування.

**Розуміння сутності та значення феномену корпоративного підприємництва.** Результати опитування виявили, що 77,8% респондентів вважають, що *впровадження та розвиток корпоративного підприємництва має вагоме значення для*





діяльності їх організацій, оскільки: 1) команди внутрішніх інноваторів забезпечують якісний постійний процес інновацій; 2) створюються умови для швидкого тестування інноваційних ідей; 3) відбувається формування типу працівників, які характеризуються високим ступенем автономності та відповідальності.

На запитання стосовно готовності організацій до впровадження корпоративного підприємництва лише 58,9% респондентів відповіли, що: 1) в їхніх організаціях заохочується, коли працівники пропонують та створюють нові види послуг; 2) поступово відбувається перебудова внутрішніх процесів для залучення працівників до розробки інноваційних рішень та розвитку нових бізнесів. Водночас 37,8% респондентів визнали неготовність їхніх організацій до впровадження інструментів корпоративного підприємництва.

**Оцінка клімату корпоративного підприємництва.** На запитання щодо віднесення організації до підприємницького типу або до такої, що має традиційну структуру управління, 52,2% респондентів відповіли, що їх організації можна віднести до підприємницького типу; а 45,6% — до таких, що мають традиційну структуру управління.

За ставленням до інновацій організації можна розподілити на ті, де спостерігаються негативні явища (46,7% респондентів), та ті, де прослідковуються позитивні тенденції у менеджменті інновацій (53,3%). Серед негативних ситуацій ідентифіковано такі, як: 1) інновації відсутні (2,2%); 2) менеджмент інновацій характеризується несистематичністю та нерівномірністю (30%); 3) більшість інновацій — це випадкове явище (14,4%). Водночас 26,7% респондентів зауважують про те, що в їхніх організаціях створюються спеціальні команди внутрішніх інноваторів, які у проактивний спосіб розвивають інноваційні ідеї та нові напрями діяльності.

З метою оцінювання клімату корпоративного підприємництва було досліджено організаційну культуру компаній за заздалегідь визначеними параметрами. Параметри, за якими оцінювалася організаційна культура: 1) готовність менеджерів приймати ризики, пов'язані з реалізацією будь-яких підприємницьких ініціатив; 2) орієнтація на постійне удосконалення та пошук інновацій; 3) заохочення працівників до надання пропозицій та експериментування з новими ідеями, спрямованими на покращення будь-яких сфер діяльності; 4) толерантність до невдач та хаосу, формування сприятливого середовища для навчання працівників на власних помилках та руху в напрямі створення нових інноваційних продуктів; 5) обізнаність працівників з інструментами успішного запуску інноваційних рішень та їх залучення у цей процес; 6) розвиток культури експериментування; 7) орієнтація кожного працівника на пошук нових ринкових можливостей.

Ступінь прояву цих характеристик оцінювався респондентами за такою шкалою: характеристика відсутня, слабо виражена, помірно виражена та сильно виражена. З метою приведення відповідей респондентів до вигляду, коли стане можливим порівняння організаційної культури на предмет стимулювання або розхолодження підприємницьких інтенцій працівників, за кожним ступенем вия-



ву конкретної характеристики було встановлено певну кількість балів. За сумою балів семи досліджуваних характеристик організаційної культури можна зробити висновки про клімат корпоративного підприємництва: чим більша сума балів, тим середовище є більш сприятливим для залучення працівників до розвитку інноваційних ідей та бізнесів у внутрішньому корпоративному середовищі. За градацією балів можна оцінити клімат корпоративного підприємництва у такий спосіб: а) 0–7 балів – відсутні передумови впровадження принципів підприємницького управління; навіть за умови впровадження окремих інструментів корпоративного підприємництва досягти результативності та ефективності інноваційного процесу буде неможливо; б) 7–14 балів – передумови існують, але цього недостатньо для інтенсифікації впровадження принципів підприємницького управління; необхідними є вольове рішення керівництва та його цілеспрямований вплив з метою формування організаційної культури підприємницького типу; с) 14–21 бал – створено сприятливе середовище для ініціації та реалізації підприємницьких ідей працівників.

Результати дослідження виявили, що лише у 40% (14–21 бал) організацій аналізованої вибірки організаційна культура сприяє формуванню підприємницької орієнтації та залученню працівників до процесу ідентифікації та використання нових ринкових можливостей. У 38,9% (7–14 балів) організацій створено передумови розвитку корпоративного підприємництва, але менеджмент повинен спрямовувати власні зусилля у напрямі розвитку та зміцнення підприємницьких принципів управління, інші 21,1% (0–7 балів) — не готові впроваджувати корпоративне підприємництво.

**Кадровий потенціал.** Респондентам було запропоновано чотири твердження для визначення підприємливості працівників їхніх організацій. Результати дослідження виявили, що: 1) 52,2% респондентів вважають, що вище керівництво їхніх організацій зазвичай приймає рішення, що пов'язані зі значним ризиком, але мають значний комерційний потенціал; 2) 80% опитаних вважають, що керівники середньої ланки зазвичай генерують та озвучують нові ідеї з удосконалення роботи та підвищення ефективності; 3) 67,8% вважають, що операційні менеджери зазвичай генерують та озвучують нові ідеї з удосконалення роботи та підвищення ефективності; 4) 52,2% вважають, що операційні та технічні працівники зазвичай генерують та озвучують інноваційні ідеї.

З точки зору аналізу цікавою також є інформація стосовно того, працівники скількох рівнів ієрархії проявляють підприємливість. Для забезпечення ефективності та результативності інноваційного процесу важливо залучити усі організаційні рівні. За умови активізації підприємницького потенціалу кожного працівника корпоративне підприємництво може стати постійною практикою з високими результатами. У 26 організацій, що становить 28,9% вибірки, працівники усіх рівнів проявляють підприємливість. Загалом понад половину (55,6%) опитаних організацій акумулюють значний кадровий потенціал для впровадження та розвитку корпоративного підприємництва (табл. 2).



Таблиця 2

**Розподіл організацій за кількістю рівнів ієрархії, працівники яких проявляють підприємливість, % до загальної кількості досліджуваних організацій**

Кількість рівнів ієрархії	Кількість організацій	%
0 рівнів	6	6,7
1 рівень	17	18,9
2 рівні	17	18,9
3 рівні	24	26,7
4 рівні	26	28,9
<b>Усього</b>	<b>90</b>	<b>100,0</b>

*Джерело:* систематизовано авторами на основі результатів проведеного дослідження.

Результати дослідження показують, що у складі вищого керівництва українських організацій досить висока частка працівників, схильних до прояву підприємницької поведінки: 51,1% респондентів вважають, що серед вищого керівництва є особи, схильні до підприємницької поведінки, але їх частка становить менше 50%. У складі управлінського персоналу середньої ланки частка осіб, схильних до підприємницької поведінки, також досить висока: понад двох третин, або 66,7%, респондентів вважають, що серед управлінського персоналу середньої ланки є особи, схильні до підприємництва, але їх частка не перевищує 50% персоналу цієї категорії. Понад третину, або 68,9% респондентів, зазначають про те, що у складі операційних менеджерів є особи, схильні до підприємництва, але їх частка не перевищує 50% від персоналу цієї категорії. Розподіл часток осіб, схильних до підприємницької поведінки, серед операційного та технічного персоналу досліджуваних організацій є таким: 1) 11,1% респондентів вважають, що серед операційного та технічного персоналу їхніх організацій понад 50% працівників схильні до підприємництва; 2) 67,8% респондентів зазначили, що серед операційного та технічного персоналу є особи, схильні до підприємницької поведінки, але їх частка не перевищує 50% від кількості працівників цієї категорії (табл. 3).

Таблиця 3

**Частка працівників, схильних до підприємницької поведінки, % до загальної кількості респондентів**

Частка працівників	%			
	Вище керівництво	Менеджери середньої ланки	Операційні менеджери	Операційні/технічні працівники
0	1,1	2,2	8,9	12,2
1–10%	13,3	12,2	13,3	21,1
11–20%	14,4	17,8	15,6	21,1
21–30%	5,6	11,1	10,0	7,8
31–40%	11,1	5,6	11,1	8,9
41–50%	6,7	20,0	18,9	8,9
Понад 50%	32,2	18,9	13,3	11,1
Необізнаний/необізнана	15,6	12,2	8,9	8,9
<b>Усього</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

*Джерело:* систематизовано авторами на основі результатів проведеного дослідження.



**Розробка та впровадження програм з розвитку внутрішнього підприємництва.** Програми з розвитку внутрішнього підприємництва – програми, що стимулюють працівників з ментальністю підприємця до генерації підприємницьких ідей та їх реалізації у формі внутрішніх ризикових проєктів. Програми з розвитку внутрішнього підприємництва складаються з двох стрижневих блоків: 1) програми корпоративної освіти для менеджерів та операційних працівників; 2) проведення конкурсів бізнес-проєктів, відбір та впровадження найперспективніших. Результати опитування виявили, що серед досліджуваних організацій 76,7% не впроваджували програми з розвитку внутрішнього підприємництва та 23,3% — впроваджували.

За оцінкою респондентів програми з розвитку внутрішнього підприємництва мали значимі економічні результати (табл. 4): 1) підвищення ефективності внутрішніх бізнес-процесів спостерігалось у 66,7% організацій, що впроваджували програми з розвитку внутрішнього підприємництва; 2) покращення якості продуктів/послуг, пропонованих споживачам — 57,1%; 3) зменшення операційних витрат — 33,3%.

Таблиця 4

**Результати впровадження програм з розвитку внутрішнього підприємництва, % до загальної кількості респондентів**

Результати впровадження програм з розвитку внутрішнього підприємництва	%
Підвищення ефективності внутрішніх бізнес-процесів	66,7
Покращення якості продуктів/послуг	57,1
Обмін досвідом між працівниками різних підрозділів, вертикалей та регіональних філіалів	47,6
Формування іміджу інноваційної компанії	38,1
Формування кадрового резерву працівників, які можуть претендувати на ключові керівні позиції	38,1
Розвиток організаційної культури, орієнтованої на інновації та підприємництво	38,1
Зменшення операційних витрат	33,3
Надання працівникам можливості для самореалізації	33,3
Підвищення доходу	28,6
Виявлення потенційних корпоративних підприємців та розвиток їхніх підприємницьких здатностей	9,5
Диверсифікація пулу внутрішніх інноваційних проєктів	4,8

*Джерело:* систематизовано авторами на основі результатів проведеного дослідження.

Ступінь залучення працівників до програм внутрішнього підприємництва можна охарактеризувати таким чином: 90,5% респондентів зазначили, що до участі були залучені представники вищого керівництва; 85,7% – менеджери середньої ланки; 52,4% – операційні менеджери; 33,3% – операційні та технічні працівники. Найбільш активно проявляють свої підприємницькі здібності представники вищого керівництва та менеджери середньої ланки, оскільки вони володіють необхідною теоретичною підготовкою, досвідом та владними



повноваженнями. Проте не варто ігнорувати потенціал працівників, які перебувають на нижчих позиціях, оскільки саме вони мають у розпорядженні цінну інформацію щодо проблем, що існують безпосередньо на рівні робочого місця.

Програми з розвитку внутрішнього підприємництва, як правило, включають освітній блок, спрямований на розвиток лідерства, навчання менеджменту та основам фінансів. Курс навчання може бути розрахованим на різну тривалість та складатися з різної кількості модулів відповідно до потреб конкретної організації. Розробка тем та основних модулів освітньої складової є індивідуальною. Наприклад, 60% занять може відводитися на теоретичний матеріал, а 40% — на дискусії, практику та відпрацювання кейсів. Крім того, особливий акцент має бути здійснено на роботі кожного з учасників навчання у складі команди над проектом, який необхідно захистити по завершенню курсу. Проекти, схвалені за результатами захисту, можуть бути реалізованими, а учасники проекту – заохочені грошовою винагородою або пропозицією обійняти вищу за рангом посаду та ін.

За даними опитування було визначено основні напрями та теми, які становили освітній блок програм з розвитку внутрішнього підприємництва досліджуваних організацій. Узагальнені дані представлені у табл. 5.

Таблиця 5

**Модулі освітньої програми, % до кількості організацій,**  
що впроваджували програми з розвитку внутрішнього підприємництва

Модулі освітньої програми	%
Project Management	52,4
Certified Agile Professional	47,6
Постановка цілей за методикою SMART	38,1
Design Thinking	33,3
Situational Leadership	33,3
Підходи до оцінювання ефективності та результативності роботи інноваційних, продуктових команд та команд росту	33,3
Створення інноваційних бізнес-моделей	33,3
Customer Journey Map	28,6
Розвиток soft skills	28,6
Інноваційне лідерство	28,6
Enterprise Agile Coach	23,8
Business Agility Professional	23,8
Lean Product Manager	23,8
Lean Startup Professional	23,8
Enterprise Business Modelling	19,0
Jobs To Be Done	19,0
Large Scale Scrum	19,0
LeanKanban Method	19,0
Unit-economics	19,0
Спеціальне навчання не проводилося	14,3
Customer Development	14,3
Growth Hacking	14,3
Market Size Analysis	14,3

*Джерело:* систематизовано авторами на основі результатів проведеного дослідження.

Найбільш розповсюдженими модулями освітніх програм є: проектний менеджмент — понад половину респондентів (52,4%) зазначили, що управління проектами було включено до програми корпоративної освіти менеджерів, та навчання управлінню Scrum-командами, створенню Kanban-системи та керівництву впровадженням Agile фреймворків – 47,6% респондентів.

**Організаційне оформлення програм внутрішнього підприємництва.** За розробку та впровадження програм внутрішнього підприємництва, як правило, відповідальними є керівники проектів – 52,4%; генеральні директори – 33,3% та директори з інновацій – 33,3% від кількості організацій, що впроваджували програми з розвитку внутрішнього підприємництва. Іноді для здійснення розробки та впровадження таких програм створюється спеціальна посада — керівник програми внутрішнього підприємництва (табл. 6).

Таблиця 6

**Особи, відповідальні за адміністрування програм внутрішнього підприємництва, % до кількості організацій, що впроваджували такі програми**

Назви посад відповідальних осіб	%
Керівник проектів	52,4
CEO (Chief Executive Officer)	33,3
Директор з інновацій	33,3
HRD (Human Resource Department)	28,6
CTO (Chief Technology Officer)	19,0
Власник компанії	19,0
CMO (Chief Marketing Officer)	14,3
Керівник корпоративного венчурного фонду	14,3
Керівник програми внутрішнього підприємництва	9,5

Джерело: систематизовано авторами на основі результатів проведеного дослідження.

Взаємодія внутрішніх інноваційних проектів та операційних підрозділів може бути охарактеризована таким чином: у 47,6% організацій, що впроваджували програми з розвитку внутрішнього підприємництва, внутрішні підприємницькі проекти реалізовувалися в межах існуючого підрозділу-замовника; у 42,9% – проект реалізовувався поза межами підрозділу-замовника, але за його підтримки; 61,9% респондентів зазначили, що розробка інноваційних рішень відбувається на основі глибинних інтерв'ю з представниками функціональних підрозділів.

**Партнери та фінансування програми внутрішнього підприємництва.** Результати дослідження виявили, що 76,2% організацій залучали партнерів для розробки та впровадження програм внутрішнього підприємництва (табл. 7). Причинами, що спонукають менеджмент залучити партнера при впровадженні таких програм є: брак досвіду, можливість залучити найкращих експертів та додаткове фінансування.

Таблиця 7

**Партнери при впровадженні програм внутрішнього підприємництва, % до кількості організацій, що впроваджували такі програми**

Партнери (варіанти відповідей)	%
Незалежний бізнес-інкубатор	28,6
Партнери не залучалися, розробка та впровадження програми здійснювалася самостійно	23,8

Закінчення таблиці 7

Партнери не залучалися, розробка та впровадження програми здійснювалася самостійно	23,8
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана	23,8
Консалтингова компанія	23,8
Фінансова установа (наприклад, банк)	23,8
Громадська організація	23,8
Національний технічний університет України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського"	19,0
Підприємство, що функціонує на непов'язаному ринку	19,0
Незалежний венчурний фонд	14,3
Необізнаний/необізнана	14,3
Незалежний бізнес-акселератор	4,8
Інші вищі навчальні заклади, наукові установи	4,8

Джерело: систематизовано авторами на основі результатів проведеного дослідження.

Способами фінансування розробки та реалізації підприємницьких ідей працівників у рамках програм внутрішнього підприємництва було ідентифіковано: із загального фонду інновацій (38,1% організацій, що впроваджували програми з розвитку внутрішнього підприємництва); за рахунок власних коштів корпоративних підприємств (38,1%); з бюджету підрозділу, що виступає внутрішнім бізнес-замовником (33,3%); через підрозділи досліджень та розробок (19%); через фонди НДДКР (19%); за рахунок коштів корпоративного венчурного фонду (19%); за рахунок коштів неспеціалізованих фондів, тобто безпосередньо з основних фондів організації (14,3%); за рахунок коштів партнера (14,3%).

**Правове забезпечення програм внутрішнього підприємництва.** Більшість організацій, тобто 71,4% від тих, що впроваджували такі програми, мають внутрішні документи, спрямовані на розвиток внутрішнього підприємництва. Інші 28,6% організацій потребують удосконалення нормативного оформлення внутрішнього підприємництва, оскільки результативність інноваційного процесу залежить від чіткого розуміння його учасниками своїх обов'язків та повноважень, а також встановлення зрозумілої процедури розвитку підприємницької ідеї у внутрішньому корпоративному середовищі.

**Результати впровадження програми внутрішнього підприємництва.** У ході дослідження було виявлено найбільш поширені форми співпраці організації та команд внутрішніх інноваторів, які успішно пройшли програму внутрішнього підприємництва (табл. 8). Понад третину (38,1%) організацій запропонували внутрішнім підприємцям власну інфраструктуру та потужності для розвитку стартапа.

Таблиця 8

**Форми співпраці внутрішніх інноваторів та організацій, % до кількості організацій, що впроваджували програми внутрішнього підприємництва**

Форми співпраці	%
Надання інфраструктури і потужностей підприємства для подальшого розвитку стартапа	38,1
Контракт на покупку продуктів/послуг та/або технології стартапа підприємством	28,6
Робота команди над власним продуктом на повну ставку	28,6
Доступ до клієнтської бази підприємства	23,8



Інтеграція бізнесу в процеси і продукти підприємства	23,8
Запуск оплачуваного пілотного проєкту на базі підприємства та масштабування рішення	19,0
Прямі інвестиції в капітал стартапа з майбутнім викупом бізнесу при досягненні КРІ	14,3
Підтримка розвитку комплементарних сервісів і послуг	9,5
Венчурні інвестиції в перспективний технологічний стартап	4,8

Джерело: систематизовано авторами на основі результатів проведеного дослідження.

**Стимулювання та винагорода внутрішньої підприємницької поведінки.** Система стимулювання та винагороди відіграє важливу роль у заохоченні працівників до прояву підприємницького типу поведінки. Вона повинна бути орієнтованою на заохочення як особистих, так і колективних підприємницьких ініціатив працівників. Серед інструментів стимулювання та винагороди працівників за прояв підприємницького типу поведінки, що застосовуються у досліджуваних організаціях, ідентифіковано: 1) у 68,9% організацій застосовуються бонуси (грошові виплати за досягнутими результатами); 2) у 52,2% – кар'єрне зростання; 3) у 37,8% – збільшення заробітної плати; 4) у 30% – нефінансове стимулювання; та 5) лише у 2,2% – участь у власному капіталі.

Практика впровадження корпоративного підприємництва показує, що наявність у працівників можливості витратити певний відсоток свого робочого часу на інноваційні проєкти, що не входять до їхніх посадових обов'язків, вагомо впливає на розвиток їхніх підприємницьких компетентностей. Завдяки участі у різних інноваційних проєктах працівники можуть набути додаткових знань та навичок, а також зробити важливий внесок у результати реалізації кожного проєкту. Прикладом подібного підходу є інноваційна компанія Google, де менеджери витрачають близько 70% робочого часу на основний напрям діяльності, 20% – на пов'язані проєкти та 10% — на розвиток нових ідей та бізнесів [18, с. 134–135].

За результатами опитування близько половини представників вищого керівництва можуть у межах робочого часу займатися розробкою та реалізацією внутрішніх підприємницьких ініціатив, з них: 18,6% можуть витратити на це 4–6 годин на тиждень (15% робочого часу). Менеджери середньої ланки та операційні менеджери у 52,3 та 53,5% організацій відповідно мають можливість витратити певний відсоток робочого часу на просування внутрішніх бізнес-ініціатив. У 52,3% досліджуваних організацій операційним працівникам дозволяється витратити певний відсоток свого робочого часу на просування внутрішніх бізнес-ініціатив, з них: 23,3% операційних працівників можуть витратити на це 1–2 години на тиждень, тобто 5% робочого часу (табл. 9).

Таблиця 9

**Час, який працівники витрачають на розробку та реалізацію нових підприємницьких ініціатив, % до кількості респондентів**

Кількість годин	%			
	Вище керівництво	Менеджери середньої ланки	Операційні менеджери	Операційні/технічні працівники
1–2 години	8,1	14,0	25,6	23,3
2–4 години	15,1	20,9	7,0	8,1
4–6 годин	18,6	9,3	7,0	14,0
6–8 годин	5,8	7,0	10,5	4,7



8–10 годин	2,3	1,2	3,5	2,3
Лише у вільний від роботи час (із задіянням ресурсів організації)	5,8	11,6	8,1	8,1
Такої можливості не передбачено	16,3	16,3	23,3	31,4
Необізнаний/необізнана	27,9	19,8	15,1	8,1
Усього	100,0	100,0	100,0	100,0

Джерело: систематизовано авторами на основі результатів проведеного дослідження.

**Модель розподілу інформації.** Організаційний механізм надання інформації стосовно підприємницьких ідей працівників представлено у табл. 10. Виявлено, що набули поширення різні організаційні механізми надання інформації (у порядку загальних звернень — 34,45%, через внутрішню комунікаційну мережу — 28,0%, у письмовому (електронному) вигляді — 25,6%, через спеціальну онлайн-платформу — 21,1%). Позитивним моментом є те, що тільки у 1,1% організацій респондентів відсутній будь-який механізм подачі підприємницьких ідей. Проте тільки у кожній дев'ятій організації (11,1%) існує спеціальний підрозділ, який опікується та організує цю діяльність.

**Організаційні форми корпоративного підприємництва.** Серед опитаних організацій корпоративні венчурні фонди<sup>3</sup> створені у 15,6%; корпоративні інкубатори<sup>4</sup> — у 17,8%; корпоративні акселератори<sup>5</sup> — у 15,6% (табл. 11).

Таблиця 10

**Організаційний механізм надання інформації стосовно підприємницьких ідей працівників, % до загальної кількості респондентів**

Організаційний механізм надання інформації стосовно підприємницьких ідей	%
Кожний працівник може подати свою інноваційну пропозицію керівництву підприємства у порядку загальних звернень	34,4
Через внутрішню комунікаційну мережу з відповідною темою повідомлення	28,9
Пропозиції можна подати вищому керівництву в письмовому (електронному) вигляді	25,6
Пропозиції можна подати через спеціальну онлайн-платформу	21,1
Пропозиції можна подати у письмовому вигляді чи усно лише безпосередньому керівнику	17,8
Існує відповідний підрозділ (і його функції чітко прописані), куди працівник може подати свою пропозицію письмово	11,1
Необізнаний/необізнана	5,6
Такий механізм відсутній	1,1

Джерело: систематизовано авторами на основі результатів проведеного дослідження.

<sup>3</sup> Корпоративний венчурний фонд – структурна одиниця бізнес-організацій (відокремлена юридична особа або внутрішній підрозділ), що реалізує програми корпоративних венчурних інвестицій. Корпоративні венчурні фонди створюються для пошуку привабливих для інвестування проєктів (як усередині самої бізнес-організації, так і поза її межами) та інвестування в них фінансових засобів.

<sup>4</sup> Корпоративний інкубатор – організаційна одиниця, простір, де ідеї співробітників (також, можливо, зовнішні ідеї) трансформуються у гіпотези, валідуються на рівні потреби-рішення та тестуються на рівні мінімально життєздатного продукту (MVP). Крайні проєкти отримують інвестиції для подальшої розробки, створюються стартапи або інші організаційні форми партнерства.

<sup>5</sup> Корпоративний акселератор – організаційна одиниця, простір, що відкриті у великій бізнес-організації або "під її крилом". Включає в себе акселераційну програму, в рамках якої бізнес-організація дає стартапам можливість виростити свою бізнес-ідею. В акселераторі стартапи можуть отримати професійну консультаційну підтримку та галузеву експертизу, заручитися корисними зв'язками на ринку, скористатися технологіями самої бізнес-організації, а в окремих випадках залучити інвестиції або вбудуватися у її канали дистрибуції.



Водночас корпоративні венчурні фонди різняться за виконуваними функціями: 6,7% здійснюють інвестування ризикового капіталу у розвиток зовнішніх бізнес-ініціатив; 2,2% – внутрішніх бізнес-ініціатив; а 6,7% – зовнішніх та внутрішніх. Корпоративні інкубатори/акселератори також виконують різноманітні функції: 3,3% здійснюють перевірку життєздатності зовнішніх бізнес-ідей; 5,6% – внутрішніх; та 8,9% – зовнішніх та внутрішніх.

Таблиця 11

**Організаційні форми корпоративного підприємництва,**  
% до кількості респондентів (корпоративний венчурний фонд – 1,  
корпоративний інкубатор – 2, корпоративний акселератор – 3)

Форми організації	%		
	1	2	3
Не створено	54,4	55,6	63,3
Функціонує у формі внутрішнього підрозділу	7,8	12,2	3,3
Функціонує у формі окремої юридичної особи без залучення партнера	5,6	0,0	2,2
Функціонує у формі окремої юридичної особи із залученням партнера	2,2	5,6	10,0
Необізнаний/необізнана	30,0	26,7	21,1
Усього	100,0	100,0	100,0

Джерело: систематизовано авторами на основі результатів проведеного дослідження.

Таблиця 12

**Організаційні форми, підтримки та розвитку внутрішніх бізнес-ініціатив працівників, % до кількості організацій**

Організаційні форми	%
Центр підтримки інтрапренерства	11,1
Венчурні науково-дослідні підрозділи	13,3
Венчурні команди	26,7
"Свояки" <sup>6</sup>	12,2
Інноваційний центр	18,9
Дослідницька лабораторія	25,6
Сканкворкс <sup>7</sup>	8,9
Спінофф- та спінаут-компанії <sup>8</sup>	7,8

Джерело: систематизовано авторами на основі результатів проведеного дослідження.

Корпоративні венчурні фонди, корпоративні інкубатори та акселератори є ефективними організаційними формами виокремлення підприємницьких проєктів від операційної діяльності для нівелювання бюрократичних перешкод. Результати дослідження показали, що для підтримки та розвитку внутрішніх бізнес-ініціатив працівників організації також створюють: центри підтрим-

<sup>6</sup> "Свояки" – постійно діючі підрозділи великих бізнес-організацій, які здійснюють оцінювання, відбір перспективних ідей та їх фінансування зі спеціальних фондів.

<sup>7</sup> Сканкворкс – окрема невелика, неформальна, у вищому ступені автономна і часто секретна група, яка зосереджується на пошуку проривних ідей для бізнесу. Мета – надати талановитим людям час та свободу для прояву своєї креативності.

<sup>8</sup> Спінофф- та спінаут-компанії – проєкт, розроблений в бізнес-організації та виведений в окрему юридичну особу внаслідок невідповідності ключовим напрямкам розвитку бізнес-організації.



ки інтрапренерства<sup>9</sup>, венчурні науково-дослідні підрозділи<sup>10</sup>, венчурні команди<sup>11</sup> та інші організаційні форми (табл. 12).

### **Висновки**

Результати емпіричного дослідження дали можливість сформулювати такі висновки.

1. Система внутрішнього корпоративного підприємництва не є достатньо поширеною: понад двох третин українських бізнес-організацій не використовують підприємницький та інноваційний потенціал своїх працівників для створення та впровадження інновацій, а покладаються на традиційні підходи до менеджменту інновацій або взагалі не приділяють уваги цій підсистемі менеджменту.

2. Українські бізнес-організації повільно впроваджують дизайнерські практики становлення та розвитку системи внутрішнього корпоративного підприємництва, кадровий потенціал для впровадження інструментів корпоративного підприємництва існує в українських бізнес-організаціях, але він не реалізований в частині залучення працівників до проактивного розвитку інновацій, нових напрямів діяльності та бізнесів при підтримці материнської бізнес-організації.

3. Формування ментальності та поведінки підприємців серед працівників можливе при розбудові відповідного організаційного дизайну. Важливими внутрішніми факторами, що стимулюють підприємницьку поведінку працівників є: імплементація організаційних форм (організаційних одиниць, підрозділів) з підприємницькими функціями; визначення осіб, відповідальних за впровадження та розвиток системи корпоративного підприємництва, встановлення кола їх повноважень; система компенсацій та винагороди внутрішньої підприємницької поведінки працівників; впровадження механізму фінансування внутрішніх підприємницьких ініціатив працівників; розробка та імплементація внутрішніх нормативно-правових актів, спрямованих на регулювання відносин, що виникатимуть у зв'язку з реалізацією підприємницьких ідей працівників при підтримці материнської бізнес-організації; налагодження комунікації команд внутрішніх інноваторів з працівниками інших підрозділів бізнес-організації та ін. Розбудова ефективного організаційного

<sup>9</sup> Центр підтримки інтрапренерства – організаційна одиниця, діяльність якої спрямована на сприяння розвитку внутрішнього підприємництва, підтримку потенційних внутрішніх підприємців, допомогу в розробленні проекту, створенні інтрапренерської одиниці, коригуванні та моніторингу її діяльності, забезпеченні захисту інтелектуальної власності та продажу проектів, що з певних причин не реалізуються в межах підприємства.

<sup>10</sup> Венчурні науково-дослідні підрозділи – тимчасові або постійно діючі ризикові підрозділи (науково-дослідні або проектні групи) великих бізнес-організацій, що призначені для генерування, відбору, фінансування та впровадження перспективних комерційних ідей, їх метою є налагодження виробництва нових видів продукції та впровадження прогресивних технологічних процесів. Венчурні науково-дослідні підрозділи є функціональними підрозділами, які формально є частиною бізнес-організації, але діють як самостійні інноваційні фірми.

<sup>11</sup> Венчурні команди – структурні одиниці підприємства, які відповідальні за розвиток інноваційних проектів. Венчурні команди наділені рисами креативних організацій. Члени венчурних команд не відносяться до постійної ієрархічної структури організації. Венчурні команди нечисленні та надзвичайно гнучкі.



дизайну корпоративного підприємництва можлива при впровадженні цілісних програм з розвитку внутрішнього корпоративного підприємництва, що передбачають імплементацію усіх перелічених вище елементів. Однак лише 23% українських бізнес-організацій впроваджували такі програми, тобто тільки кожна четверта бізнес-організація має певні елементи організаційного дизайну розвитку корпоративного підприємництва.

4. У 36% українських бізнес-організацій, які прагнуть залучати працівників до проактивного розвитку підприємницьких ідей та інновацій, рівень організаційного дизайну внутрішнього корпоративного підприємництва далекий від досконалості.

5. Бізнес-організації, що реалізовували програми з розвитку внутрішнього корпоративного підприємництва, досягли позитивних результатів: підвищення ефективності внутрішніх бізнес-процесів, покращення фінансових результатів діяльності, підвищення якості товарів та послуг, розвиток потенційних корпоративних підприємців та створення умов для їх самореалізації та ін. Таким чином, розбудова цілісного організаційного дизайну корпоративного підприємництва є необхідною умовою досягнення результативності реалізації внутрішніх підприємницьких ініціатив працівників.

6. Основними проблемами та недоліками розбудови системи внутрішнього корпоративного підприємництва, що стримують внутрішні інноваційні процеси в бізнес-організаціях, є: відсутність осіб, відповідальних за адміністрування процесу внутрішнього підприємництва, які працюють на повну ставку; відсутність спеціального захищеного фонду для фінансування внутрішніх підприємницьких ініціатив працівників; необхідність удосконалення нормативного забезпечення корпоративного підприємництва; застосування переважно традиційних інструментів стимулювання та винагороди для заохочення внутрішньої підприємницької поведінки працівників; високе завантаження працівників поточними робочими завданнями та обов'язками; використання менш капіталомістких організаційних форм для розвитку внутрішніх бізнес-ініціатив працівників.

7. Більшість (90,5%) українських бізнес-організацій не здійснюють належне адміністрування програм з розвитку внутрішнього корпоративного підприємництва. Лише 9,5% впровадили окрему посаду – керівник програми внутрішнього корпоративного підприємництва, який займається становленням та розвитком внутрішньої підприємницької діяльності працівників на повну ставку.

8. Результативність реалізації внутрішніх підприємницьких проєктів потребує інвестування бізнес-організацією фінансових ресурсів, що будуть захищеними від результатів операційної діяльності та матимуть довший період для оцінювання віддачі на інвестиції, ніж будь-які інші менш ризикові ініціативи, що можна описати поняттям "терплячі гроші". Однак, у 38% бізнес-організацій фінансування інноваційних проєктів відбувається за рахунок загального фонду інновацій, що робить внутрішні підприємницькі проєкти працівників залежними від поточних



інноваційних потреб відповідно до стратегії материнської бізнес-організації. У 33% бізнес-організацій, що впроваджували програми з розвитку внутрішнього корпоративного підприємництва, фінансування підприємницьких ініціатив працівників відбувається саме з бюджету внутрішніх підрозділів. Передові практики (фінансування внутрішніх підприємницьких ініціатив працівників за рахунок створення окремого фонду, що акумулюватиме фінансові ресурси для реалізації інноваційних ідей та підприємницьких проєктів працівників) застосовує тільки 19% українських бізнес-організацій. Переважна кількість українських бізнес-організацій, що впроваджують систему корпоративного підприємництва, потребують удосконалення механізму фінансування внутрішніх підприємницьких ініціатив працівників.

9. Нормативне забезпечення процесу становлення та розвитку корпоративного підприємництва у досліджуваних бізнес-організаціях є задовільним. Близько третини (29%) суб'єктів корпоративного сектора повинні удосконалити внутрішні нормативно-правові акти, спрямовані на регулювання відносин команд внутрішніх інноваторів та бізнес-організацій.

10. Найбільш поширеними інструментами стимулювання та винагороди особистих та колективних підприємницьких ініціатив працівників є: бонуси (наприклад, преміювання за інноваційні пропозиції або досягнуті результати, застосовуються у 69% бізнес-організацій), кар'єрне просування для корпоративних підприємців (52% досліджуваних бізнес-організацій), збільшення заробітної плати (38%) та ін. Інструмент стимулювання "участь у власному капіталі", що найбільш повно відповідає сутності підприємництва, застосовується лише у 2% українських бізнес-організацій. Для досягнення цілей впровадження системи корпоративного підприємництва менеджерам варто звернути увагу на відповідність інструментів стимулювання та винагороди вкладеним зусиллям та результатам діяльності корпоративних підприємців.

11. Близько половини респондентів зазначають про відсутність можливості займатися розвитком підприємницьких ініціатив у робочий час, інші зауважують про доступність такої можливості більшою чи меншою мірою. Перезавантаження поточними робочими завданнями стає перешкодою до реалізації довгострокових інноваційних проєктів, ініційованих працівниками.

12. Поширеними серед українських суб'єктів корпоративного сектора організаційними формами для провадження внутрішньої підприємницької діяльності є: венчурні команди (29% досліджуваних організацій), сканкворкс (9%), центри підтримки інтрапренерства (11%), "своєки" (12%), венчурні науково-дослідні підрозділи (13%), корпоративні інкубатори (майже 18%), корпоративні акселератори (майже 16%), корпоративні венчурні фонди (майже 16%), спінофф- та спінаут-компанії (8%). Створення окремих організаційних одиниць для цілей розвитку внутрішніх підприємницьких ініціатив працівників не є поширеною практикою серед українських бізнес-організацій.



Результати проведеного емпіричного дослідження можуть слугувати інформаційною базою для оцінювання результативності та ефективності впровадження внутрішніх інноваційних процесів в українських організаціях, де центральною фігурою стають напівавтономні команди внутрішніх інноваторів (корпоративних підприємців). Надання таким працівникам широкого кола повноважень, можливості виходити за межі своїх посадових обов'язків та брати на себе відповідальність за власні дії та рішення, спрямовані на реалізацію внутрішніх інноваційних ідей та підприємницьких ініціатив, уможливорює активніше впровадження інновацій, покращення результатів діяльності окремих суб'єктів корпоративного сектора економіки України, досягнення зростання та пришвидшення інноваційно-інвестиційного розвитку як кожної бізнес-організації, так і національної економіки.

Розробка та впровадження системи внутрішнього корпоративного підприємництва є перспективним напрямом активізації інноваційних процесів в суб'єктах корпоративного сектора економіки України, підвищення їх інноваційності та, як наслідок, стимулювання інноваційно-інвестиційного розвитку національної економіки загалом.

### References

1. Wolcott II, R.C., Lippitz, M.J. (2009). *Grow from within: Mastering corporate entrepreneurship and innovation*. McGraw-Hill Education.
2. Garrett, R.P., Covin, J.G. (2007). A model of corporate entrepreneurship as a strategic adaptation mechanism. In *Entrepreneurial Strategic Processes*. Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/S1074-7540\(07\)10002-7](https://doi.org/10.1016/S1074-7540(07)10002-7)
3. Zahra, S.A., Neubaum, D.O., Hayton, J.C. (Eds.). (2016). *Handbook of research on corporate entrepreneurship*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781785368738>
4. Zhao, W., Liu, W., Chen, Y. (2019). Internal fission strategies in corporate entrepreneurship: a case study in China. *Sustainability*, 11(19), 5275. <https://doi.org/10.3390/su11195275>
5. Shin, B.Y., Cho, K.T. (2020). The evolutionary model of corporate entrepreneurship: a case study of Samsung Creative-Lab. *Sustainability*, 12(21), 9042. <https://doi.org/10.3390/su12219042>
6. Maine, E. (2008). Radical innovation through internal corporate venturing: Degussa's commercialization of nanomaterials. *R&D Management*, 38(4), 359-371. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2008.00521.x>
7. Dos Santos, R., Spann, M. (2011). Collective entrepreneurship at Qualcomm: combining collective and entrepreneurial practices to turn employee ideas into action. *R&D Management*, 41(5), 443-456. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2011.00660.x>
8. Zimmerman, J. (2010). Corporate entrepreneurship at GE and Intel. *Journal of Business Case Studies (JBSCS)*, 6(5). <https://doi.org/10.19030/jbcs.v6i5.902>
9. Burgelman, R.A. (1984). Designs for corporate entrepreneurship in established firms. *California management review*, 26(3), 154-166. <https://doi.org/10.2307/41165086>
10. Burgelman, R.A. (1985). Managing the new venture division: Research findings and implications for strategic management. *Strategic Management Journal*, 6(1), 39-54. <https://doi.org/10.1002/smj.4250060104>
11. Chesbrough, H. (2000). Designing corporate ventures in the shadow of private venture capital. *California Management Review*, 42(3), 31-49. <https://doi.org/10.2307/41166041>
12. Hornsby, J.S., Kuratko, D.F., Holt, D.T., Wales, W.J. (2013). Assessing a measurement of organizational preparedness for corporate entrepreneurship. *Journal of Product Innovation Management*, 30(5), 937-955. <https://doi.org/10.1111/jipim.12038>
13. Hornsby, J.S., Kuratko, D.F., Zahra, S.A. (2002). Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*, 17(3), 253-273. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(00\)00059-8](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(00)00059-8)
14. Chen, J., Zhu, Z., Anquan, W. (2005). A system model for corporate entrepreneurship. *International Journal of Manpower*, 26(6), 529-543. <https://doi.org/10.1108/01437720510625449>
15. Kelley, D. (2011). Sustainable corporate entrepreneurship: Evolving and connecting with the organization. *Business Horizons*, 54(1), 73-83. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2010.09.003>
16. Hartmann, P. (2014). *New business creation: Systems for institutionalized radical innovation management*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-06047-3>
17. Shirokova, G.V., Ezhova, Y.S. (2012). The Development of Corporate Entrepreneurship System in Russian Company: Creation, Evolution and Perspective. *Russian Management Journal*, 10(1), 117-140. Retrieved from <https://rjm.spbu.ru/article/view/304> [in Russian].
18. Hisrich, R.D. (2016). *Advanced introduction to corporate venturing*. Edward Elgar Publishing.

Надійшла до редакції 12.07.2021 р.

Прорецензовано 23.07.2021 р.

Підписано до друку 23.09.2021 р.



**Larisa Ligonenko**<sup>12</sup>

**Vlada Mysyliuk**<sup>13</sup>

## **CORPORATE ENTREPRENEURSHIP: STATE, ORGANIZATIONAL DESIGN, PROBLEMS AND DEVELOPMENT PROSPECTS**

*The article is devoted to the exploration of relevant issues of the development of corporate entrepreneurship organizational design in Ukrainian organizations. The implementation of corporate entrepreneurship organizational design provides acceleration of internal innovation process, increase of its effectiveness, identification and intensification of new opportunities for growth and creation of new businesses. The implementation of structures, definition of their functions, and description of the processes and formal relationships, which may encourage potential corporate entrepreneurs to generate and commercialize internal innovative initiatives, are becoming extremely relevant for Ukrainian business environment.*

*A research map and questionnaire were developed in order to conduct the empirical investigation of existing design practices for corporate entrepreneurship in Ukrainian organizations, and a survey was compiled through questionnaires with the use of Google forms. The results of the research revealed that Ukrainian organizations implement structures, processes, systems and norms, which stimulate corporate entrepreneurs, and initiate internal innovative projects.*

*At the same time, design practices for corporate entrepreneurship in Ukrainian organizations are characterized by a lack of integrity. This blocks quick development of innovations by internal venturing teams and their transformation into a value for business. Potential corporate entrepreneurs often leave the organization to start their own businesses because of the absence of internal organizational conditions for realizing their innovative ideas. The consequence of this situation is the emergence of a powerful ambitious competitor, thus, the strategic competitive position of the organization may suffer.*

---

<sup>12</sup> **Ligonenko, Larisa Oleksandrivna** – Professor of Business Economics and Entrepreneurship, SHEE “Kyiv Vadym Hetman National Economic University” (54/1, Peremohy Avenue, Kyiv, 03057, Ukraine), ORCID 0000-0001-5597-5487, e-mail: larisa.ligonenko@kneu.edu.ua

<sup>13</sup> **Mysyliuk, Vlada Serhiyivna** – PhD Student, Business Economics and Entrepreneurship Department, SHEE “Kyiv Vadym Hetman National Economic University” (54/1, Peremohy Avenue, Kyiv, 03057, Ukraine), ORCID 0000-0002-4941-6766, e-mail: v.mysyliuk@kneu.edu.ua



*The practical value of the research is to obtain empirical data about the state of implementation of the corporate entrepreneurship system in Ukrainian organizations and explore the parameters of its organizational design, such as: quality of internal organizational climate and human resources for the implementation of the corporate entrepreneurship process, development and implementation of corporate entrepreneurship programs, mechanisms for financing internal entrepreneurial initiatives of employees, legal support of corporate entrepreneurship, incentives and rewards for internal entrepreneurial behavior, and information distribution models and organizational forms of corporate entrepreneurship. The research results can serve as an information base for the formulation of recommendations for implementation of integral and effective organizational design aimed at retention and development of corporate entrepreneurs, and realization of their internal entrepreneurial initiatives in organizational context.*

**Keywords:** *corporate entrepreneurship, corporate entrepreneur, organizational design, innovation, entrepreneurial activity.*