

УДК 658

Грудзевич Ю.І.

*аспірант кафедри економіки і підприємництва та інноваційної діяльності,  
Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки***СУТНІСТЬ, ВИНИКНЕННЯ ТА ВІДМІННІСТЬ ПОНЯТЬ  
ІНТРАПРЕНЕРСТВА ТА ЕКЗОПРЕНЕРСТВА****ESSENCE, DIFFERENCE OF TERMS  
INTRAPRENEURSHIP AND EXOPRENEURSHIP****АНОТАЦІЯ**

У статті визначено передумови виникнення та розвитку інтрапренерства як елементу інноваційної діяльності підприємств. Наведено переваги інтрапренерської діяльності перед традиційними способами організації виробництва. Розкрито суть екзопренерства, з'ясовано спільні риси та відмінності вищезазначених економічних категорій.

**Ключові слова:** інтрапренерство, Синдром Великого Бізнесу, екзопренерство, фонд венчурного капіталу, мала венчурна фірма, стратегічний альянс, субпідряд, франчайзинг.

**АННОТАЦИЯ**

В статье определены предпосылки возникновения и развития интрапренерства как элемента инновационной деятельности предприятий. Приведены преимущества интрапренерской деятельности по сравнению с традиционными способами организации производства. Раскрыта суть экзопренерства, выяснены общие черты и отличия вышеупомянутых экономических категорий.

**Ключевые слова:** интрапренерство, Синдром Большого Бизнеса, экзопренерство, фонд венчурного капитала, малое венчурное предприятие, стратегический альянс, субподряд, франчайзинг.

**ANNOTATION**

The article defines the preconditions of origin and development of intrapreneurship as an element of enterprise innovative activity. The advantages of intrapreneurship over the traditional methods of production organization are determined. The essence of exopreneurship is discovered, the similarities and the differences of the abovementioned economic categories are clarified.

**Key words:** intrapreneurship, Big Business Syndrom, exopreneurship, venture capital fund, a small venture firm, strategic alliance, subcontract, franchising.

**Постановка проблеми.** Стратегія діяльності підприємств будь-якої галузі передбачає розвиток та вдосконалення технологічного процесу. Проте, в рамках покращення технології вдосконалювалась технічна база, а організаційна структура підприємства залишалась без

змін. Подальший розвиток лише технічної основи, нехтування керівництвом та власниками підприємства змінами у організаційній структурі фірми призводить до негативних наслідків.

**Аналіз досліджень та публікацій.** Необхідно відмітити, що аналіз наукових досліджень, а саме праць Н. Макре, Г. Піншота, Е. Піншот, Д. Чанг, Д. Нейсбіта, Р. Нільсена, Р. Хизрича, В. Томилова, А. Крупаніна підтверджує необхідність розробки кардинально нових підходів до формування структури підприємства, запровадження нових методів організації.

**Постановка завдання.** Метою даної роботи є визначення суті та аналіз запровадження інновацій у процесі здійснення корпоративного підприємництва.

Успішний розвиток і ріст кількості працівників та обсягів виробництва, можуть призвести до Синдрому Великого Бізнесу, якому характерні такі ознаки:

- високий рівень централізації прийняття рішень і, як наслідок, нечутливість периферійних ланок підприємства;
- наявність численного апарату управління ;
- всеохоплююча та деталізована система спеціальних процедур та форм для прийняття та реалізації щоденних рішень, однотипних завдань, високий рівень бюрократизму;
- залучення більшого числа управлінського апарату, витрачання робочого часу на наради для розробки та систематизації вищевказаних процедур та рішень;
- часте делегування прийняття рішень та відповідальності з одного структурного підрозділу на інший, поширення «спихотехніки» виконання завдань [4].

На таких підприємствах здійснюються лише окремі, несистематизовані спроби прибрати організаційні перешкоди, що виникають на шляху до технічного прогресу. У зв'язку з вищезазначеним, виникає об'єктивна необхідність пошуку шляхів структурної перебудови організації, запровадження інновацій не лише в технологію виробництва, а й у процес прийняття та виконання управлінських рішень.

Інтрапренерство беззаперечно є елементом інноваційної діяльності та являє собою внутрішнє підприємництво, що здійснюється в межах великих корпорацій і направлене на децентралізацію прийняття рішень та виконання завдань. Слід відмітити, що Синдром Великого Бізнесу не єдина передумова до запровадження інтрапренерських підходів. Важливим фактором є потреба фірми у інноваціях, прагнення завоювати ринок новим продуктом, а досягти такої мети швидко і ефективно не можливо без перебудови організаційної структури. Основною метою інтрапренерства є підвищення ефективності виробництва за рахунок заохочення та використання творчого потенціалу працівників, росту ефективності використання ресурсів, швидкій реалізації усіх можливих нововведень, можливості оперативно реагувати на потреби споживачів.

Вперше неологізми «інтрапренерство» та «інтрапренер» були введені Гіффордом Піншотом та утворені від двох слів «антрепренерство» (підприємництво) та латинського префіксу «інтра» (внутрішній). Іншими словами «інтрапренерство» можна трактувати як внутрішнє корпоративне підприємництво.

Виникнення інтрапренерства було зумовлене об'єктивними тенденціями соціально-економічного розвитку суспільства, коли домінуючими є саме соціальні аспекти мотивації людини. Працівники в межах корпорації прагнуть самостійної діяльності, реалізації власної творчої ідеї на своєму підприємстві в рамках його організаційної структури. У випадку, коли така свобода їм не надається, розвивається незадоволеність організацією, що призводить до зниження ефективності праці та звільненню з підприємства здібних,

високопрофесійних, перспективних працівників з метою започаткування власного бізнесу. Інструментом, призначеним вирішити дану проблему є інтрапренерство. Окрім того, реалізація власної ідеї в межах корпорації дає значні конкурентні переваги перед підприємствами малого бізнесу у просуванні інтрапренерського продукту на ринку.

Важливою причиною зростання інтересу до внутрішнього підприємництва є тенденція прискорення науково-технічного прогресу. Швидке запровадження нових технологій дає змогу отримати конкурентні переваги в майбутньому. У великих організаціях, які функціонують стабільно та успішно, розвивається консерватизм, ігноруються ініціативи, стримуються новаторські ідеї, особливо ті, які не пов'язані з основною діяльністю і на момент виникнення здаються керівництву несуттєвими. Реалізація можливостей інтрапренерства дозволяє вирішувати ці проблеми, забезпечує конкурентоспроможність та надає можливість розвитку та реалізації нових перспективних напрямків діяльності.

Отже, усі передумови виникнення та розвитку інтрапренерства можна класифікувати на дві основні групи:

- соціально-психологічні, зумовлені зростаючим рівнем освіти, професійним ростом, бажанням працівників корпорації самовдосконалюватися, прагненням реалізувати себе як самостійну творчу одиницю;

- економічні, зумовлені необхідністю зміни організаційної структури, швидкими темпами науково-технічного прогресу, зростаючою конкуренцією.

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

Отже, корпоративне підприємництво тісно пов'язане з процесом інтрапренерства, створенням інновацій в організації

за допомогою співробітників підприємства. Новим поняттям є екзопренерство, яке значною мірою розширює модель корпоративного підприємництва. Суть екзопренерства полягає у придбанні інновацій, які були розроблені за межами організації. Залучення до участі в процесі реалізації інновацій, придбання ідеї зі сторони, пришвидшує реалізацію проекту, забезпечує більш високий шанс на успіх, прискорює час виходу на ринок. У порівнянні з інтрапренерством, екзопренерство створює різноманітність вибору, а отже підвищує можливість обрати вірний напрямок розвитку. Зовнішні інновації можуть бути придбані кількома шляхами:

- залучення фондів венчурного капіталу та малих венчурних фірм. Це підприємства, які здійснюють діяльність у новітніх галузях виробництва, швидко прогесують, і в процесі розвитку яких відбувається інтенсивна зміна поколінь продуктів і технологій, пов'язаних з базисними інноваціями. Венчурні підприємства спеціалізуються у сферах наукових досліджень, розробок, упровадження інновацій, організація яких пов'язана з підвищеним ризиком [1];

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

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

- франчайзинг, тобто передача на договірній основі комплексу прав на використання знака для товарів і послуг, технологічного процесу, спеціалізованого обладнання, ноу-хау, комерційної інформації та інших передбачених виключних прав [3].

Спільною рисою інтрапренерства та екзопренерства є безумовно інноваційна

складова. Проте, між вищевказаними категоріями існує ряд суттєвих відмінностей, які слід розглянути детально.

1. Походження. Передумовою виникнення інтрапренерства є поява співробітників, готових до творчості, створення та втілення власних ідей з врахуванням фактору ризику. Основною причиною походження екзопренерства є поява компаній-власників ідей та технологій, співпраця з якими дозволяє ефективніше використовувати ресурси та прискорює досягнення мети.

2. Діяльність. Інтрапренерство на підприємстві здійснюється шляхом створення нової команди, структурного підрозділу а також науково-дослідних відділів за рахунок кадрових ресурсів фірми. Екзопренерство реалізується на основі партнерських стосунків з сторонніми організаціями-власниками ідей та технологій. Характер співпраці визначається вибором механізму реалізації.

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

4. Участь. Реалізація інтрапренерського проекту від початкової стадії виникнення ідеї до виходу на ринок з кінцевим продуктом здійснюється за участю лише співробітників підприємства та ресурсів, що є у його власності. Екзопренерство передбачає співпрацю із зовнішніми партнерами, при чому участь сторонніх організацій може бути як мінімальною, так і досить значною.

5. Контроль успішності програми інтрапренерства залежить від організації. Здійснення контролю проекту є не важким, тому що проект реалізується у структурі підприємства. Хід реалізації екзопренерського проекту важко контролювати, через те, що у процесі бере участь щонайменше дві фірми з різним рівнем організації та методами управління.

6. Культура організації. У зв'язку з тим, що інтрапренерський проект реалізується на підприємстві без зовнішнього



втручання, встановити правила, порядок організації та внести зміни в ході роботи не важко. За умови залучення партнерів виникають розбіжності у поглядах на хід роботи, досягнення згоди може бути проблемним та тривалим процесом.

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

8. Ризик. Усі ризики та відповідальність за результати здійснення проекту внутрішнього підприємництва приймає на себе корпорація. Екзопренерство передбачає диверсифікацію ризиків між учасниками проекту. При співпраці двох і більше партнерів, за умови негативного результату, зростає ризик втрати ділової репутації.

9. Зменшення вартості та економічна ефективність при інтрапренерстві досягається за рахунок ефективності внутрішнього управління, раціонального використання власних ресурсів, відсутності витрат на послуги сторонніх організацій. Зниження витрат на впровадження продукту екзопренерства відбувається за рахунок використання порівняльних переваг підприємств, що беруть участь у процесі, тобто у партнерів є можливість обирати ефективніший спосіб виконання будь-якої функції в рамках проекту [3].

Отже, інтрапренерство та екзопренерство за умови ефективної реалізації є позитивним явищем у економіці. Використання даних моделей корпоративного підприємництва дієве у впровадженні інновацій у консервативні виробничі процеси, при чому інновації охоплюють не лише технологічну сферу. Метод реалізації проєктів передбачає зміни в організаційній структурі підприємства, раціональне використання трудових, інтелектуальних та виробничих ресурсів. Проте, у концепції даних категорій присутні недоліки, основним є обмеженість сфери застосування – лише у деяких секторах виробничої сфери, стосовно діяльності яких існує достатня кількість науково обґрунтованих

інновацій. Тому, перспектива наукових досліджень у даному напрямку передбачається саме у розробці ефективних шляхів, чіткого алгоритму впровадження та розширення спектру дії, адаптації програм інтрапренерства та екзопренерства, насамперед на невиробничі галузі економіки.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент : навч. посібник / Н. В. Краснокутська. – К. : КНЕУ, 2003. – 504 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://library.if.ua/book/4/528.html>.
2. Томилов В. В., Маркетинг и интрапренерство в системе предпринимательства. / В. В. Томилов, А. А. Крупанин., Т. Д. Хакунов. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 1998 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://enbv.narod.ru/text/Econom/marketing/mark\\_and\\_intrap/index.html](http://enbv.narod.ru/text/Econom/marketing/mark_and_intrap/index.html)
3. Chang Jane: Model of corporate entrepreneurship: intrapreneurship and exopreneurship. – Academy of Entrepreneurship Journal Publisher: The DreamCatchers Group, LLC Audience: Academic Format: Magazine/ Journal [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.freepatentsonline.com/article/Academy-Entrepreneurship-Journal/208746164.html>.
4. Kazuma Tateisi: The Story of OMRON's Founder Ninety Years of Driving Innovation [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.omron.com/about/corporate/history/founder/>.
5. Macrae N. The coming entrepreneurial revolution // The Economist, 25 December, 1976 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.tlmea.com/economist/results-view.asp?searchText=macrae&searchDate=&resperpage=10&respage=26&restotal=388&sort=aFDATE&resnumber=265&DocId=590160&Index=D%3a%5cdatabase%5cuserdata%5cEconxml1&HitCount=1&hits=13f+&bhcp=1>.
6. Macrae N. Intrapreneurial now// The Economist, 17 April, 1982 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.tlmea.com/economist/results-view.asp?searchText=macrae&searchDate=&resperpage=10&respage=31&restotal=388&sort=aFDATE&resnumber=317&DocId=642797&Index=D%3a%5cdatabase%5cuserdata%5cEconxml1&HitCount=1&hits=683+&bhcp=1>.
7. Macrae N. Intrapreneurial Britain // The Economist, 16 February, 1985 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.tlmea.com/economist/results-view.asp?searchText=macrae&searchDate=&resperpage=10&respage=33&restotal=388&sort=aFDATE&resnumber=334&DocId=669817&Index=D%3a%5cdatabase%5cuserdata%5cEconxml1&HitCount=1&hits=590+&bhcp=1>.
8. Pinchot G. Intrapreneuring: why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur.- New York, Harper and Row, 1985 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://trove.nla.gov.au/work/12506487?q&sort=holdings+desc&\\_id=1364060332967&versionId=50591640](http://trove.nla.gov.au/work/12506487?q&sort=holdings+desc&_id=1364060332967&versionId=50591640).