

---

---

## СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ПРОЦЕСИ В ТРАНСФОРМАЦІЙНІЙ ЕКОНОМІЦІ

---

---

УДК 334.012

*Малярчук Ольга Георгіївна\**

### ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В СУЧАСНИХ КОМПАНІЯХ

**Анотація.** У статті досліджено причини активізації підприємницької діяльності за умов розвитку постіндустріальної економіки. Визначено основні тенденції розвитку корпоративного підприємництва за трьома основними напрямками: формування підприємницького передбачення, розвитку підприємницької орієнтації та впровадження системи моніторингу реалізації підприємницьких ініціатив.

**Ключові слова:** корпоративне підприємництво, підприємницьке бачення, підприємницька орієнтація, підприємницькі ініціативи, бізнес-метрики, динамічні здатності підприємства, розвиток бізнесу.

**Вступ.** Вітчизняні інтернет- та медіавидання майорять заголовками: «Українські стартапи за три дні заробили рекордні півмільярда гривень на свої проекти» (19 жовтня, 2015); «Український стартап став найкращим в світі в сфері подорожей і отримав приз півмільйона доларів» (4 березня, 2016). В умовах політичної нестабільності, складних соціально-економічних умов українські підприємці пропонують нові ідеї для бізнесу та успішно комерціалізують власні бізнес-проекти. Чи може велика корпорація, яка функціонує на ринку тривалий час стабільно та успішно, переосмислити та перепрограмувати свою діяльність, бути підприємницькою? Очевидно, що так, і це має бути стратегічним імперативом діяльності сучасних компаній.

**Постановка проблеми.** Питання корпоративного підприємництва в Україні досліджується вченими вже майже 25 років за умов трансформаційної економіки та переходу до ринкових відносин. Проблематика підприємницької діяльності досліджувалася у наукових працях таких вчених, як А. Гальчинський, З. Варналія, О. Титаренка, В. Гейця, С. Мочерного, А. Чухна та ін. Разом з тим питання розвитку та впровадження системи корпоративного підприємництва відповідно до потреб сучасної економіки в епоху настання постіндустріальної ери розглядаються фрагментарно.

**Результати дослідження.** За підсумками Міжнародного економічного саміту, проведеного у 2016 р. у Давосі та за оцінками аналітиків [1], після 2020 р. наше життя докорінно зміниться. Експерти прогнозують нову промислову революцію 4.0., що безумовно актуалізує потребу в формуванні сучасної парадигми бізнесу. Розвиток передових технологій, віртуалізація бізнесу впли-

---

\* **Малярчук Ольга Георгіївна** – канд. екон. наук, старший викладач кафедри стратегії підприємств, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», [olga\\_maliarchuk@ukr.net](mailto:olga_maliarchuk@ukr.net)

нуть на всі сфери функціонування сучасних компаній та їх підприємницьку активність. Еже сьогодні у зв'язку з переходом до постіндустріальної моделі розвитку в Україні стрімко збільшується кількість стартапів (від англ. Startup), як відповідь на глобальні виклики. В Україні за підсумками 2015 р. ринок стартапів зріс на 20–30 % [2]. На нашу думку, новий етап у розвитку корпоративного підприємництва починається саме з активним створенням і реалізацією стартапів.

Питання активізації підприємництва, як можливого напрямку розвитку компаній є особливо гострим для великих компаній, які вже тривалий час функціонують на ринку. За словами С. Бланка [3], на часі є «програма інтегрування стартаперської ДНК до генетичного коду традиційних корпорацій», що є вкрай важливим завданням. Тому великі корпорації мають функціонувати за принципом «стартапа» в умовах реалій зовнішнього середовища.

Бізнес-модель стартапів, як новостворених компаній, побудована на основі інновацій і новітніх технологій, у зрілих компаніях також є традиційні відділи R&D. Проте, на наш погляд, інноваційна діяльність у двох зазначених моделях функціонування бізнесу є відмінною. Зазвичай корпорації, у більшості випадків, застосовують класичну інноваційну модель (за Й. Шумпетером), що передбачає комбінацію та реконфігурацію ресурсів у новий спосіб. Діяльність сучасних стартапів відображає головну тенденцію ХХІ століття — розвиток інноваційної діяльності на основі креативності. Джерелом інновацій для компаній має бути *креативність*, яка передбачає комбінацію та реконфігурацію ресурсів (компетенцій) у нестандартний спосіб, що дозволяє отримувати кардинально нові рішення для бізнесу в умовах динамічності зовнішнього середовища. Особливо це є актуально в умовах розвитку креативної економіки, яка базується на інтелектуальній власності та синтезує новітні досягнення у сфері технологій, культури та підприємництва. Креативна економіка як світовий тренд проникає у всі сфери суспільного та економічного життя, не винятком є і Україна, яка у 2014 р. долучилася до програми «Креативна Європа».

Основними *ключовими ідеями*, які є *спільними* серед дослідників «корпоративного підприємництва» є такі положення [4—7]:

- корпоративне підприємництво розглядається як напрям (вид) розвитку бізнесу;
- корпоративне підприємництво базується на інноваційній діяльності;
- характер інновацій є радикальний, головна ознака інновації — креативність;
- ядро ефективного корпоративного підприємництва в компаніях забезпечують «працівники-підприємці»;
- автономний (напівавтономний) статус центрів корпоративного підприємництва в компаніях (створення інкубаторів, нових бізнес-підрозділів, корпоративних венчурних фондів, стартапів у групі компаній);
- результатом реалізації корпоративного підприємництва в компаніях є створення економічної чи соціальної цінності і як наслідок підвищення прибутковості, зміцнення конкурентної позиції та стратегічне оновлення існуючого бізнесу.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, вважаємо за необхідним визначити основні тенденції розвитку корпоративного підприємництва за трьома основними напрямками (рис. 1).

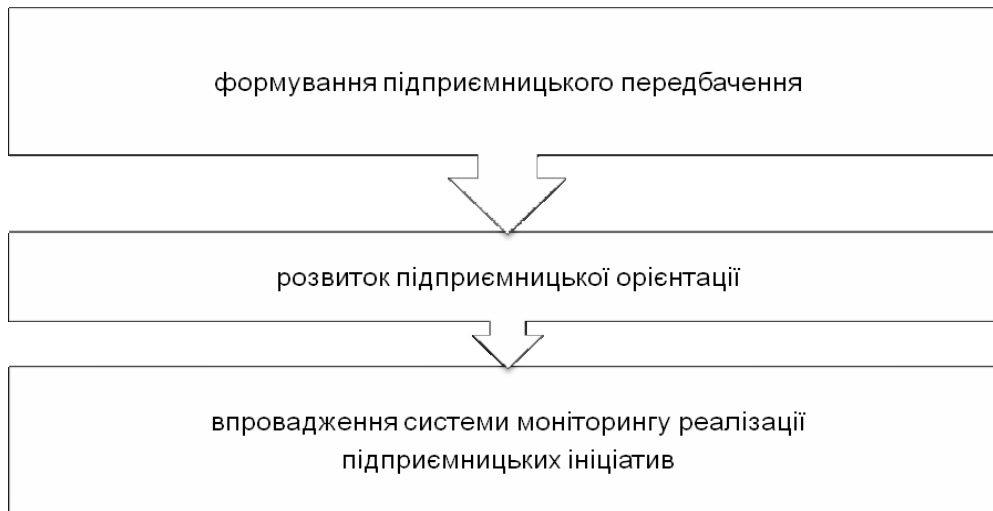


Рис. 1. Напрямки розвитку корпоративного підприємництва в сучасних компаніях

Серед рушійних сил розвитку корпоративного підприємництва слід відзначити *формування підприємницького передбачення*. Стрімкий розвиток усіх процесів у глобальній економіці зумовлює необхідність генерування нових ідей, пошуку нових бізнес-можливостей, що уможлиблюється завдяки підприємницькому передбаченню. Під підприємницьким передбаченням розуміємо суб'єктивний об'єктивно-орієнтований процес прийняття стратегічних рішень щодо конкретного об'єкта управління та поєднує елементи раціонального аналізу та творчого мислення.

Яка це компанія, якою управляють підприємці? 5 властивостей таких компанії наведено в [4, с. 7], а саме: інноваційність, проактивність, конкурентність, автономність і ризикованість. Для компаній, які функціонують у традиційних галузях (наприклад, каменедобувна промисловість) топ-менеджмент є «центром прибутку» компанії та контролює ступінь досягнення основних фінансових показників — рентабельності, обсягу реалізації продукції та ін. Тому роль керівництва компанії як інноватора, або ж «креативного продюсера» зводиться до мінімуму. Віддзеркаленням такої ситуації є значна кількість збиткових підприємств. Працівники середньої ланки управління або є спеціалісти відділів підприємств є потенційно корпоративними підприємцями. Внутрішні підприємці мають доступ до фінансових, матеріальних ресурсів і можливість реалізувати власні підприємницькі здібності, при цьому розподілити ризики та відповідальність в разі невдачі. Реалізація такого формату корпоративної політики управління персоналом передбачає сприйняття працівниками проектів компанії як особистих.

Вважаємо, що підґрунтям забезпечення реалізації підприємницьких ініціатив в компанії є *розвинена культура підприємництва*, зокрема ефективна система стимулювання та мотивації підприємництва. Очевидними реаліями сучасного світу є розвиток штучного інтелекту, повна автоматизація промисловості, коли у зв'язку з використанням кіберфізичних систем, змінюється роль менеджменту компаній — від «контролерів» та «управлінців» до «творців». Уже з 2020 р. на роботу будуть влаштовуватися представники покоління «Z», для яких важливими є баланс між роботою та відпочинком, тому потрібно шукати нові, дієві способи стимулювання та мотивації працівників (зміст роботи, рівень задоволення, гнучкий робочий графік). Світові інноваційні компанії дозволяють своїм працівникам частину робочого часу використовувати для реалізації індивідуальних проектів («ЗМ» — 15 %, «Google» — 20 %), у результаті розробляються близько 20 % нових продуктів щорічно.

Другим напрямком розвитку корпоративного підприємництва є *розвинення підприємницької орієнтації* на підприємстві. Під підприємницькою орієнтацією розуміємо процеси, практики, механізми прийняття управлінських рішень, що дозволяють здійснювати підприємництво та реалізувати проактивну поведінку підприємством. Процес ідентифікації підприємницької ідеї, її пошук та оцінка можливості реалізації в компанії є основною ознакою використання інструментарію корпоративного підприємництва. Найпоширенішими інструментами дослідження зовнішнього середовища та конкурентів є такі інструменти стратегічного аналізу, як аналіз конкурентних сил за М. Портером, SWOT-, PEST-аналіз та ін. Традиційні інструменти дозволяють проаналізувати сильні та слабкі сторони підприємств і конкурентів, знайти можливості для покращення продукції (послуг). Проте дослідження наявного ринку чи можливостей існуючих галузей не дозволяє в повній мірі виявити ще несформовані запити споживачів (постачальників) та інших контрагентів. Вважаємо, що в процесі ідентифікації підприємницьких ідей для зрілих компаній, нові рішення для бізнесу доцільно шукати у форматі *аналізу підприємницької екосистеми*. Основними принципами на яких базується підприємницька екосистема [8] є такі: створення цінності елементами екосистеми окремо (у межах існуючої ніші чи створення власної ніші) та «доданої цінності» чи «комплементарної» у результаті взаємодії суб'єктів екосистеми та створення додаткових активів; постійне підвищення ефективності діяльності підприємства та відповідно коеволюція. За такого підходу нівелюється поняття «межі галузі», реалізується здатність до пошукової діяльності та розширюються можливості визначення підприємницької ідеї.

Розробка та реалізація підприємницької ідеї залежить значною мірою від організаційного середовища компаній, існуючих процедур і практики реалізації нових ідей. Потрібно врахувати ступінь бюрократизації управління, рівень опору стратегічним змінам, що передбачає формування *стратегії корпоративного підприємництва*. На наш погляд, стратегія корпоративного підприємництва має бути інтегрована в систему стратегічного управління підприємством. Концептуальним базисом, що буде сприяти реалізації підприємницьких ініціатив, є ресурсно-компетенційний підхід у теорії стратегічного менеджменту. Набуття нових компетенцій підприємствами або ж реконфігурація наявних є наслідком

реалізації підприємницьких ідей і передбачає формування динамічних здатностей підприємства.

Одним із найважливіших напрямків розвитку корпоративного підприємництва вважаємо впровадження системи моніторингу реалізації підприємницьких ініціатив. Комплекс моніторингу має включати *побудову ефективної системи бізнес-метрик*, що є особливо актуально за умов інформаційного перенасичення середовища функціонування сучасних підприємств і потребі в обробці значних обсягів інформації (BigData). Традиційний підхід передбачає оцінювання ефективності реалізації підприємницьких ідей із застосуванням інструментарію проектного аналізу (внутрішня норма дохідності, термін окупності та ін.). На наш погляд, такий формат моніторингу не дозволяє ідентифікувати стан і динаміку практики застосування корпоративного підприємництва. Успішна реалізація підприємницьких ініціатив залежить від умінь, навичок, знань як окремих працівників, так і компанії вцілому. Тому система бізнес-метрик має включати набір ключових індикаторів для відстеження рівня розвиненості компетенцій і динамічних здатностей підприємства.

**Висновки.** Узагальнюючи результати дослідження тенденцій розвитку корпоративного підприємництва, можна констатувати значний вплив трендів креативної постіндустріальної економіки на активізацію підприємницької діяльності. Розглянуті напрямки розвитку корпоративного підприємництва дозволяють стверджувати про доцільність формування стратегії корпоративного підприємництва, базис формування якої забезпечує ресурсно-компетенційний підхід щодо стратегічного управління підприємством. Подальший розвиток корпоративного підприємництва в сучасних корпораціях передбачає застосування найкращої практики створення та функціонування стартапів із врахуванням досвіду компанії (pathdependence) та організаційного контексту.

### Література

1. Павленко А. Революция 4.0: Какой будет новая промышленная революция и что она принесет развитым странам [Електронний ресурс] / Андрей Павленко // delo.ua. — 2016. — Режим доступу до ресурсу: <http://delo.ua/world/revoljucija-40-kakoj-budet-povaja-promyshlennaja-revoljucija-i-c-311090/>.
2. Ринок стартапів в Україні суттєво зріс [Електронний ресурс] // Асоціація консалтингових фірм. — 2016. — Режим доступу до ресурсу: <http://acf.ua/news/rinok-startapiv-v-ukra-%D1%97ni-suttjevo-zris>.
3. Blanc S. Бізнес-школи і підприємництво: як подолати прірву [Електронний ресурс] / SteveBlanc // Інтернет — портал для управлінців. — 2014. — Режим доступу до ресурсу: <http://www.management.com.ua/interview/int399.html>.
4. Корпоративное предпринимательство: как вдохнуть жизнь в устоявшийся бизнес. — М.: НП «Клуб директоров по науке и инновациям», 2012. — 23 с.
5. Івашина С. Ю. Інститут соціальної відповідальності в процесі розвитку корпоративного підприємництва [Електронний ресурс] / С. Ю. Івашина, О. Ф. Івашин. — 2009. — Режим доступу до ресурсу: [http://www.rusnauka.com/15\\_NPN\\_2009/Economics/-46100.doc.htm](http://www.rusnauka.com/15_NPN_2009/Economics/-46100.doc.htm).
6. May R. Corporate Entrepreneurship and its Importance in Large Companies [Електронний ресурс] / Ryan May // Business Dictionary. — 2011. — Режим доступу до ресурсу:

<http://www.businessdictionary.com/article/726/corporate-entrepreneurship-and-its-importance-in-large-companies/>.

7. *Lerner J.* Corporate Venturing [Електронний ресурс] / Josh Lerner // Harvard Business Review. — 2013. — Режим доступу до ресурсу: <https://hbr.org/2013/10/corporate-venturing>.

8. *Moore J.* Predators and Prey: A New Ecology of Competition [Електронний ресурс] / James F. Moore // Harvard Business Review. — 1993. — Режим доступу до ресурсу: <http://blogs.harvard.edu/jim/files/2010/04/Predators-and-Prey.pdf>.

### References

1. Pavlenko Andrey. «Revolyutsiya 4.0: Kakoy Budet Novaya Promyshlennaya Revolyutsiya I Chto Ona Prineset Razvitym Stranam.» <http://delo.ua/world/revoljucija-40-kakoj-budet-novaja-promyshlennaja-revoljucija-i-c-311090/>.

2. «Rinok Startapiv v Ukraїni Suttevo Zris.» Asotsiatsiya Konsaltingovikh Firm. 2016. <http://acf.ua/news/rinok-startapiv-v-ukraїni-suttyevo-zris>.

3. *Blank Steve.* «Biznes-shkoli i Pidpriemnistvo: Yak Podolati Prirvu.» Internet — Portal Dlya Upravlintsiv. Accessed May 1, 2016. <http://www.management.com.ua/interview-int399.html>.

4. *Korporativnoe Predprinimatel'stvo: Kak Vdokhnut' Zhizn' v Ustoyavshchisya Biznes.* Moscow: NP «Klub Direktorov Po Nauke I Innovatsiyam», 2012.

5. *Ivashina S. Yu., and Ivashin O. F.* 2009. [http://www.rusnauka.com/15\\_NPN\\_2009-Economics/46100.doc.htm](http://www.rusnauka.com/15_NPN_2009-Economics/46100.doc.htm).

6. May, Ryan. «Corporate Entrepreneurship and Its Importance in Large Companies.» BusinessDictionary.com. Accessed May 1, 2016. <http://www.businessdictionary.com/article-726/corporate-entrepreneurship-and-its-importance-in-large-companies/>.

7. *Lerner Josh.* «Corporate Venturing.» Harvard Business Review. 2013. Accessed May 2, 2016. <https://hbr.org/2013/10/corporate-venturing>.

8. *Moore J.* «Predators and Prey: A New Ecology of Competition.» Harvard Business Review. 1993.

### ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ КОРПОРАТИВНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В СОВРЕМЕННЫХ КОМПАНИЯХ

*О.Г. Малярчук*, канд. экон. наук, старший преподаватель кафедры стратегии предприятий ГВУЗ «Киевский национальный экономический университет имени Вадима Гетьмана»

**Аннотация.** В статье исследованы причины активизации предпринимательской деятельности в условиях развития постиндустриальной экономики. Определены основные тенденции развития корпоративного предпринимательства по трем основным направлениям развития: формирование предпринимательского предсказания, развитие предпринимательской ориентации и внедрение системы мониторинга реализации предпринимательских инициатив.

**Ключевые слова:** корпоративное предпринимательство, предпринимательское видение, предпринимательская ориентация, предпринимательские инициативы, бизнес-метрики, динамические способности предприятия, развитие бизнеса.

### TRENDS OF CORPORATE ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT IN MODERN COMPANIES

*O.Maliarchuk*, PhD,  
SHEE «Kyiv National Economic  
University named after Vadym Hetman»

**Abstract.** The causes of business entrepreneurial activity in the conditions of post-industrial economy are revealed. It was defined the main trends of corporate entrepreneurship development in three main areas: formation of entrepreneurial foresight, entrepreneurial orientation of the development and implementation of monitoring of entrepreneurial initiatives.

**Keywords:** Corporate entrepreneurship, entrepreneurial vision, entrepreneurial orientation, entrepreneurial initiatives, business metrics, enterprise's dynamic capability, business development.

*Стаття надійшла до редакції 15.04.2016*

УДК 339.9

*Некрасова Тетяна Сергіївна\**  
*Гребешкова Олена Миколаївна\**

### ТРАНСНАЦІОНАЛЬНІ КОРПОРАЦІЇ В ЕКОНОМІЦІ ДЕРЖАВИ: ВАЖЕЛІ ВПЛИВУ ТА НАСЛІДКИ ДЛЯ РОЗВИТКУ

**Анотація.** У статті на основі аналізу фактичних даних про діяльність транснаціональних корпорацій (ТНК) розкриваються важелі їх впливу на розвиток національних економік і наслідки, які зумовлюються діяльністю ТНК, для формування конкурентних переваг економік приймаючих країн. Виявлено переваги, які створюють ТНК для економік країн базування та ризику, якими супроводжується присутність ТНК, для розвитку національних економік приймаючих країн. Окреслено визначальні передумови для перетворення України з «суб'єкта» діяльності ТНК на країну-«продуцента» потужних міжнародних компаній.

**Ключові слова:** транснаціональна корпорація (ТНК), економіка, глобалізація, зовнішньоекономічна діяльність, бізнес.

\* *Некрасова Тетяна Сергіївна* – магістрант кафедри стратегії підприємств, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», tetiana.nekrasova@kneu.ua

\* *Гребешкова Олена Миколаївна* – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри стратегії підприємств, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», olena.hrebeshkova@kneu.ua