

*Рекомендовано до друку Вченою радою КНЕУ
Протокол № 2 від 30 вересня 2019 р.*

Рецензенти

Савченко О. В., д-р екон. наук, проф.
(ПВНЗ «Міжнародний інститут бізнесу»),

Скопенко Н. С., д-р екон. наук, проф.
(Навчально-науковий інститут економіки та управління
Національного університету харчових технологій),

Панченко Є. Г., д-р екон. наук, проф.
(ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»)

С83 Стратегія підприємства: підприємницький контекст
[Електронний ресурс]: монографія; за заг. ред. Батен-
ко Л. П., Решетняк Т. І. Київ: КНЕУ, 2019. 424 с.
ISBN 978–966–926–324–7

В монографії розглянуті три аспекти підприємницького контекстно-го впливу на формування стратегії підприємства: концептуальний, управлінський та інструментально-технологічний. Загалом сукупність впливів підприємницького характеру асоціюється з параметрами середовища VUCA: нестабільністю, невизначеністю, складністю та неоднороззначністю. В колі уваги авторів — проблеми вибору бізнес-моделі, організаційної структури, конкурентного способу дій, підходу до оцінки результативності та ризиків, що здійснюється компаніями підприємницького типу у умовах зовнішньої невизначеності.

Для наукових та науково-педагогічних працівників, аспірантів, студентів економічних спеціальностей, керівників бізнес-організацій, підприємців, представників громадських організацій, усіх, хто цікавиться проблемами розвитку наукової думки та практики в сфері стратегічного менеджменту.

УДК 658:005.21

*Розповсюджувати та тиражувати
без офіційного дозволу КНЕУ забороняється*

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА.....	5
----------------	---

ЧАСТИНА 1. Формування стратегії підприємницької компанії: концепції, підходи, інструментарій	8
---	----------

1.1. <i>Лігоненко Л. О.</i> Дизайн-мислення як методологія реалізації клієнтоорієнтованого підходу до формування стратегії розвитку підприємницької компанії	8
1.2. <i>Піжук О. І.</i> Концептуальні засади формування стратегії підприємницької компанії в середовищі VUCA	28
1.3. <i>Прохорова Є. В.</i> Вплив корпоративного підприємництва на результати діяльності компанії	38
1.4. <i>Паздрій В. Я.</i> Засади реалізації та оцінювання результативності програми розгортання проактивної поведінки підприємства	51
1.5. <i>Лаврененко В. В., Янголь Г. В.</i> Адаптаційна модель управління стратегічною результативністю підприємств металургійної галузі ...	65
1.6. <i>Ліщинська В.В.</i> Вибір конкурентної стратегії підприємства ...	108
1.7. <i>Гречан А. П., Парфентьева О. Г.</i> Потенціал розвитку як детермінанта альтернатив стратегій розвитку автотранспортного підприємства	118
1.8. <i>Філюк Г.М.</i> Сутнісні характеристики колективного домінування підприємств на релевантному ринку: міжнародний досвід	139

ЧАСТИНА 2. Менеджмент у підприємницькій організації	162
--	------------

2.1. <i>Євдокимова Н. М., Котенок Д. М.</i> Інституційне підґрунтя інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських рішень	162
2.2. <i>Осокіна А. В., Нечитайло Д. О.</i> Застосування інструментів методології «шість сигм» для вдосконалення системи управління бізнесом	177
2.3. <i>Володькіна М. В.</i> Тенденції трансформації організаційних структур сучасних бізнес-організацій	210
2.4. <i>Віннікова І. І., Марчук С. В.</i> Розбудова ризик-менеджменту в умовах трансформаційної економіки	233

1.3. ВПЛИВ КОРПОРАТИВНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА НА РЕЗУЛЬТАТИ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ

Феномен корпоративного підприємництва досліджується фахівцями з 1970-х років. За майже 50-річну історію поняття корпоративного підприємництва зазнало певних змін та уточнень. Досі остаточно не узгодженими залишаються як визначення та види корпоративного підприємництва, так і вплив останнього на результати діяльності підприємства. Ми ставимо за мету уточнити визначення категорії «корпоративне підприємництво» та виявити, яким чином внутрішньокорпоративне підприємництво впливає на результати діяльності підприємства.

У 1970—1990-ті роки дослідження корпоративного підприємництва були спрямовані на виявлення відмінності підприємницької діяльності, що відбувається в діючих компаніях, порівняно з діяльністю окремих (незалежних) підприємців. Упродовж багатьох років дослідники обмежували дослідження підприємництва особами, які створюють і розвивають власний бізнес. Цей фокус змінився з працею Р. Петерсона та Д. Бергера (Peterson & Berger, 1971) «Підприємництво в організаціях: досвід індустрії популярної музики»¹. Автори прагнули визначити умови, у яких виникає підприємництво, та організаційні стратегії, які використовуються для посилення ефекту підприємництва. Важливим внеском Р. Петерсона і Д. Бергера було те, що вони пов'язали індивідуальні ініціативи з підприємницькою діяльністю в організаціях.

Подальший внесок у дослідження корпоративного підприємництва зробив Д. Міллер (Miller, 1983), опублікувавши працю «Кореляція підприємництва в трьох типах фірм»², що стимулювало широкий інтерес до досліджень корпоративного підприємництва. Д. Міллер показав, що поведінка фірми може бути підприємницькою. Він визначив три пов'язані з корпоративним підприємництвом аспекти: інновації, прийняття ризику та проактивність. Завдання Міллера полягало не у визначенні підприємництва на рівні фірми, а у виявленні засобів, за допомогою яких

¹ Peterson, R. A., & Berger, D. G. (1971). Entrepreneurship in Organizations: Evidence from the Popular Music Industry. *Administrative Science Quarterly*, 16(1), 97—106.

² Miller, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*, 29(7), 770—791.

менеджери можуть сприяти підприємницькій поведінці на рівні фірми на основі індивідуальних ініціатив.

Наступним ключовим моментом вивчення корпоративного підприємництва була праця Р. Бургельмана (Burgelman, 1983, 1984), який вивчав внутрішньокорпоративні венчури. Бургельман визначав і пояснював два типи індивідуальної стратегічної поведінки: індуковані типи стратегічної поведінки вписуються в існуючі процеси організацій, а також в умови зовнішнього середовища. Індукована стратегічна поведінка може призвести до інкрементальних інновацій. Автономна стратегічна поведінка виходить за межі існуючої стратегії організації. Р. Бургельман дійшов висновку, що «...автономна стратегічна поведінка концептуально еквівалентна підприємницькій діяльності — генеруванню нових комбінацій виробничих ресурсів у фірмі. Вона забезпечує основу для радикальних інновацій у фірмі»³. Автономна стратегічна поведінка відповідає поняттю «інтрапренерство», запровадженому Пінчотом (Pinchot III, 1985)⁴. Таким чином, одним з основних внесків Р. Бургельмана є роз'яснення ролі індивідуальної поведінки, тісно пов'язаної з корпоративним підприємництвом. Учений використовував дослідний підхід, який включає «замкнуті кола, парадокси, дилеми та творче напруження, з якими зіштовхується підприємницька діяльність в організаціях». Робота Д. Бургельмана також успішно концептуально інтегрує категорії «управління / бюрократія» (індукована стратегічна поведінка) та «інтрапренерство» (автономна стратегічна поведінка).

Г. Пінчот (Gifford Pinchot III, 1985) зосереджував увагу на неформальній діяльності, що породжує корпоративне підприємництво. Він запровадив термін «інтрапренерство» для опису індивідуального внутрішньокорпоративного підприємництва. «Інтрапренер» діє як підприємець в умовах організаційної інерції, викликаної розміром, бюрократією або стратегічною короткозорістю своєї фірми. Г. Пінчот уважав, що ця інерція спонукає працівників і керівників середньої ланки працювати проти існуючих правил організації, щоб здійснити зміни й інновації. У центрі уваги ученого була індивідуальна ініціатива.

Розабет Кантер (R. Kanter) і її команда дослідників з Гарварду у 1985—1992 роках застосувала методологію мультитематичних досліджень і вивчала вісім компаній, які займалися стратегічним

³ Burgelman, R. A. (1983). Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: Insights from a Process Study. *Management Science*, 29(12), 1349—1364.

⁴ Pinchot III, G. (Ed.). (1985). *Intrapreneuring: why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*. New York: Harper & Row.

оновленням. Їх аналіз показав, як ці фірми були організовані для корпоративного підприємництва через програми, задумані для створення цінності через нові ідеї. Р. Кантер виокремила чотири загальні підходи, які компанії використовують для підтримки та активізації корпоративного підприємництва: модель «чистого венчурного капіталу», за якого материнська компанія інвестує в зовнішні підприємства; новий «інкубатор розвитку венчурного бізнесу», коли нові підприємства управляються як незалежні організації, як внутрішні, так і зовнішні; «центр генерування та передачі ідей», який розробляє нові види діяльності, а потім передає їх для використання на діючих потужностях; і модель «проекту співробітника», яка є підприємницьким варіантом програм залучення працівників. Ці заходи зосереджені на управлінні напруженням між «мейнстрімом» і «новою течією».

Іан Макміллан і його колеги (MacMillan, Block, & Narashima, 1986)⁵ також вивчали корпоративну венчурну діяльність, зосереджуючись на розумінні критеріїв успішних ініціатив корпоративного венчурного капіталу. Вони виявили, що успіх був імовірнішим, коли венчур був привілейованим з погляду ресурсів і доступу до вищого керівництва й коли досвід від невдалого підприємництва зберігався в організації та повторно використовувався в інших проектах. Вони також виявили, що традиційні інструменти планування були неефективними у корпоративних венчурах. Дослідники зафіксували ефект досвіду, якого компанії набувають у сфері корпоративного венчурного капіталу. Однак цей ефект не завжди був лінійним. Наприклад, ті інвестори корпоративного венчурного капіталу, які залишилися близькими до фірми (у своєму стилі управління, системі стимулювання та прийнятті рішень), були менш успішними, ніж ті, які були незалежнішими.

В. Гут і А. Гінзберг (Guth and Ginsberg, 1990)⁶ відзначали відсутність консенсусу серед дослідників щодо того, що є корпоративним підприємництвом. Їхній огляд публікацій дав змогу розглядати корпоративне підприємництво у двох проявах. Перший включає корпоративну венчурну / інноваційну діяльність, що передбачає створення нового бізнесу в межах існуючих фірм. Другий — це стратегічне оновлення, тобто створення нової цінності на основі нових комбінацій ресурсів (наприклад, переорієнтація

⁵ MacMillan, I. C., Block, Z., & Narashima, P. N. S. (1986). Corporate Venturing: Alternatives, Obstacles Encountered, and Experience Effects. *Journal of Business Venturing*, 1(2), 177—191.

⁶ Guth, W. D., & Ginsberg, A. (1990). Guest Editors' Introduction: Corporate Entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11(4), 5—15.

бізнесу, зміна методів маркетингу або розподілу, перенаправлення розвитку продукту або переформатування операцій).

Основні підходи до визначення сутності корпоративного підприємництва в публікаціях 1970—1990-х років наведено в табл. 1.

Таблиця 1

**ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ КОРПОРАТИВНОГО
ПІДПРИЄМНИЦТВА В ПУБЛІКАЦІЯХ 1970—1990-х РОКІВ⁷**

Автори	Методичний підхід	Фокус	Внесок
Р. Петерсон і Д. Бергер	якісний	Організаційна структура	Підприємництво не має отожднюватися з фізичними особами, фірми також можуть використовувати засоби виробництва по-новому
Д. Міллер	кількісний	Підприємницька поведінка на рівні фірми	Засоби досягнення підприємницької діяльності на рівні фірми розрізняються за контекстом, типом фірм
Р. Бургельман	якісний	Індивідуальна підприємницька поведінка в організаційних умовах	Фірма є джерелом можливостей для своїх працівників
Дж. Пінчот	концептуальний	Особистість проти організації	Індивідуальні ініціативи, навіть санкціоновані керівництвом, підтримують корпоративне підприємництво
Р. Кантер	якісний (кейси)	Корпоративна венчурна діяльність	Чотири родових типи підприємницьких інструментів; структура та управління
Мак Міллан	кількісний	Корпоративні венчурні капіталісти	Ефект досвіду, специфічні методи планування, необхідні для корпоративних венчурних капіталістів
В. Гут і А. Гінзберг	концептуальний	Визначення корпоративного підприємництва	Корпоративне підприємництво має на меті або корпоративний венчурінг / інновації, або стратегічне оновлення

⁷ Kathleen Randerson, Fayolle Alain, Shaker A Zahra. Part I: The Evolution and Contributions of Corporate Entrepreneurship Research. — M@n@gement vol. 16 no. 4, 2013, 357—432, DOI: 10.3917/mana.164.0362

Темпи досліджень корпоративного підприємництва значно прискорилися в 1990-х роках. Упродовж усього цього періоду в дослідженнях домінували три ключові теми: вивчення впливу корпоративного підприємництва на результати діяльності, документування передумов і наслідків корпоративного підприємства та вивчення його міжнародних аспектів. Дослідження під час цього періоду також змістилися до використання кількісних методів, використовуючи великі бази даних, які було отримано на основі опитувань. Також домінували дослідження дисперсії, які були покликані пояснити відмінності в результатах корпоративного підприємництва. Незважаючи на те, що дослідження корпоративного підприємництва в цей період проводились у всьому світі, найбільше публікацій з'явилося у США, а американські корпорації були основним об'єктом дослідження з питань корпоративного підприємства.

Дослідники приділяли увагу фінансовим результатам від упровадження корпоративного підприємництва, зокрема прибутку та зростанню виручки від реалізації. Було виявлено, що зазвичай корпоративне підприємство позитивно впливає на результати діяльності підприємства. Однак ці результати залежать від конкретних умов, наприклад, типу галузі, у якій функціонує підприємство. Ураховуючи те, що фактори, які впливають на зростання та прибутковість різні, залишалось неясним, у яких випадках корпоративне підприємство має різний вплив на прибутковість і зростання. Крім того, через те, що компанії використовують різні види корпоративного підприємства, необхідно було дослідити, як ці різні ініціативи можуть вплинути на прибутковість і зростання підприємства.

Було також виявлено можливість того, що вплив корпоративного підприємства на продуктивність не є лінійним (С. Захра, 1991)⁸. Деякі дослідження (С. Захра і Дж. Ковін, 1995)⁹ показали, що існує відставання між упровадженням корпоративного підприємства та фінансовими результатами. Тривалість цього відставання може варіюватися від однієї галузі до іншої й тому потребує систематичного дослідження та документування.

Дослідники також визначали вплив корпоративного підприємства на інші організаційні результати, такі як навчання, обмін

⁸ Zahra, S. A. (1991). Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study. *Journal of Business Venturing*, 6(4), 259.

⁹ Zahra, S. A., & Covin, J. G. (1995). Contextual Influences on the Corporate Entrepreneurship — Performance Relationship: a Longitudinal Analysis. *Journal of Business Venturing*, 10(1), 43—58.

і створення знань та модернізація й розвиток здібностей. Більшість таких досліджень були концептуальними та майже не підкріплювалися емпіричною перевіркою. Учені використовували концепцію організаційного навчання, ресурсоорієнтовані підходи для аргументації життєво важливої ролі корпоративного підприємництва для поліпшення результатів діяльності підприємства та задля того, щоб пов'язати корпоративне підприємництво з розвитком конкурентної переваги та успішністю організації.

Дослідження були спрямовані на виявлення передумов корпоративного підприємництва, зокрема зовнішнього контексту компаній. Ці дослідження вивчали вплив національних культур (Хейтон, Дж. Джордж і С. Захра, 2002)¹⁰ і галузей на впровадження корпоративного підприємництва. Деякі дослідники розглядали галузеві умови як модератори впливу корпоративного підприємництва на продуктивність компанії (Дж. Ковін, Д. Слевін, Т. Ковін, 1990)¹¹, що допомогло визначити деякі з умов, за яких корпоративне підприємництво може перешкоджати або підвищувати продуктивність компанії.

Особливу увагу дослідники, зокрема С. Захра, приділяли внутрішнім (специфічним для фірми) передумовам упровадження корпоративного підприємництва. Наприклад, вивчався вплив організаційної структури, організаційної культури, системи заохочення та систем управління фірм на використання корпоративного підприємництва. Аналізувався також вплив форми власності компаній на корпоративне підприємництво та зв'язок корпоративного підприємництва зі стратегією фірми. Більшість цих досліджень виходили з припущення, що специфічні для фірми змінні впливають на сприйняття, ставлення та поведінку працівників, визначаючи тим самим потенційні інвестиції в корпоративне підприємництво. Якщо працівник бере на себе ризики, це неабияк впливає на кар'єру. Проактивна поведінка вимагає розширення прав працівників і підвищення їхньої відповідальності. Інновації вимагають управлінської підтримки, коли працівники використовують свою креативність і застосовують свої знання для вирішення складних організаційних питань.

У 1990—2000-х роках з процесом глобалізації збільшилась кількість досліджень, які розглядали корпоративне підприємництво в

¹⁰ Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185—203.

¹¹ Covin, J. G., Slevin, D. P., & Covin, T. J. (1990). Content and Performance of Growth-Seeking Strategies: A Comparison of Small Firms in High-and Low-Technology Industries. *Journal of Business Venturing*, 5(6), 391.

міжнародному контексті. Дж. Біркіншоу (Birkinshaw, 1997)¹² вивчав корпоративне підприємництво у багатонаціональних компаніях та їх дочірніх фірмах. Його робота віддзеркалювала дослідження, проведені в контексті багатобізнесових фірм. Вона зосереджувалася на стратегіях, структурах, системах, системі заохочення і, що важливо, на відносинах і зв'язках між підрозділами, які могли б впливати на корпоративне підприємництво. Його аналіз підтвердив ключову роль корпоративного підприємництва в створенні нових видів діяльності (бізнесів). Дж. Біркіншоу також пояснив відносну владу різних дочірніх компаній у межах багатонаціонального портфеля та підтримав організаційну еволюцію. Одним з ключових висновків цього дослідження є те, що політична економія організації (наприклад, її конкуренція за ресурси) впливає на ступінь залученості різних підрозділів до корпоративного підприємництва. Настільки ж важливим є висновок про те, що успішне корпоративне підприємництво може впливати на динаміку влади у фірмі, тим самим позначаючись на прихильності та інвестиціях у майбутні ініціативи щодо корпоративного підприємництва.

С. Захра і Д. Гарвіс (Zahra, S. A., & Garvis, D. M., 2000)¹³ провели емпіричне дослідження, вивчаючи зв'язок корпоративного підприємництва в міжнародних операціях із загальними результатами діяльності компаній. Виходячи з того, що ці міжнародні операції існують у різних бізнес-середовищах, учені виявили, що умови середовища значно знижують зв'язок між корпоративним підприємництвом і результатами діяльності компаній.

У 2000—2012 роках дослідники приділяли більшу увагу корпоративним венчурам як виду корпоративного підприємництва. «Венчури» означають вихід на нові ринки, що дає змогу оживити або переглянути портфель компанії. Вони класифікували різні типи венчурної діяльності й визначили умови, за яких кожен тип діяльності може додавати вартість. Вони також пов'язували корпоративні венчури зі стратегічним оновленням, процесом, за допомогою якого керівники трансформують фундаментальні цінності, які керують стратегічною поведінкою своїх компаній.

Організаційне оновлення через венчури слугує подвійній меті — вивченню можливостей на існуючих і нових ринкових аренах, а також використанню організаційних здатностей для існуючих або

¹² Birkinshaw, J. (1997). Entrepreneurship in Multinational Corporations: the Characteristics of Subsidiary Initiatives. *Strategic Management Journal*, 18(3), 207-229.

¹³ Zahra, S. A., & Garvis, D. M. (2000). International Corporate Entrepreneurship and Firm Performance: the Moderating Effect of Environmental Hostility. *Journal of Business Venturing*, 15(5/6), 469.

створених можливостей. Венчури допомагають компанії заповнити прогалини в наборі здатностей, прискорити стратегічні рухи, розширити стратегічний репертуар і дозволити скористатися знаннями, створеними та отриманими із зовнішніх джерел. Таким чином, венчури можуть доповнювати внутрішні здатності та навички корпорації, створюючи основу для зростання та прибутковості. Дослідження венчурів були, радше, концептуальними, їм бракувало фактичних даних і методичних підходів щодо управління венчурами та отримання синергійного ефекту від використання венчурів.

Актуальним напрямом досліджень є вивчення відмінностей між незалежними підприємцями та компаніями у визначенні можливостей. Ці дві групи підприємців використовують можливості, які відрізняються за своїми масштабами, фокусом, потребами в ресурсах, потенційною окупністю та стратегічними наслідками. В одному з досліджень, які були зосереджені на визначенні корпоративних можливостей, Дж. О'Коннор і М. Райс (O'Connor & Rice, 2001)¹⁴ досліджували ідентифікацію можливостей у великих фірмах. Вони виявили, що для радикальних інновацій останні мають бути ідентифіковані як можливості різними учасниками організації, унаслідок чого змінювалося розуміння можливостей, у кінцевому рахунку, керівниками, які бажали захистити інновації від організації. Щоб поліпшити організаційну спроможність щодо визначення можливостей у компаніях, які мають відділи досліджень і розробок, О'Коннор і Райс запропонували керівництву посилати сигнали, що вони готові до зміни правил гри щодо інновацій, інвестування в організаційні засоби для розпізнавання можливостей, сприяння та розвитку неформальних мереж і розроблення організаційних структурних механізмів, які підтримують проривні інновації.

У публікаціях після 2013 року до корпоративного підприємництва відносять формальну та неформальну діяльність щодо відкриття та реалізації нових бізнес-можливостей за допомогою стратегічного оновлення, інновацій і корпоративних венчурів. Якщо з 1990-х років корпоративне підприємництво розглядалось як засіб пожвавлення діяльності великих міжнародних корпорацій, то в публікації 2013 року доводиться, що корпоративне підприємництво є ефективним інструментом оновлення діяльності підприємств малого та середнього розмірів¹⁵.

¹⁴ O'Connor, G. C., & Rice, M. P. (2001). Opportunity Recognition and Breakthrough Innovation in Large Established Firms. *California Management Review*, 43(2), 95-116.

¹⁵ Heavey, C., & Simsek, Z. (2013). Top management compositional effects on corporate entrepreneurship: The moderating role of perceived technological uncertainty. *Journal of Product Innovation Management*, 30(5), 837—855.

Стратегічне оновлення, тобто перевизначення бачення компанії, місії, бізнес-концепції, реорганізація діяльності та конкурентного підходу є найкращим способом для підприємств адаптуватися до змін середовища. Шляхом адаптації організаційних структур, які краще узгоджують стратегії фірм з їх організацією та середовищем, компанії отримують конкурентні переваги. Стратегічні зусилля з оновлення роблять фірми чутливішими до зовнішнього середовища та поліпшують їх реакцію на зовнішні загрози й можливості. Таким чином, стратегічне оновлення дає змогу компанії адаптувати свою бізнес-структуру до змінених умов навколишнього середовища та ефективніше реагувати на зміни. Стратегічне оновлення також підвищує прибутковість фірм завдяки розширенню здатностей і їх творчому використанню для приросту акціонерної вартості. Однак стратегічне оновлення також тягне за собою потенційні загрози, такі як плутанина з боку клієнтів і працівників. Наприклад, перехід від стратегії лідирування на основі низької собівартості до стратегії диференціації може призвести до втрати компанією клієнтів, чутливих до ціни. Крім того, працівники можуть не ототожнювати себе з новою стратегією, що знижує їхню мотивацію, а це негативно позначатиметься на роботі фірми.

Інновації є механізмом адаптації до мінливих ринкових умов, допомагаючи фірмам використовувати передові технології, зміни потреб клієнтів або скорочення життєвого циклу продукту. Інновації поліпшують продуктивність існуючого бізнесу шляхом адаптації організаційної структури та процесів і створення або модифікації продуктів. Інноваційні фірми можуть легше реагувати на можливості, що відкриваються на ринку, і тому вони часто є піонерами в упровадженні нових продуктів, послуг або процесів. Розробляючи нові технологічні інновації, фірми можуть усунути зайві витрати, зменшити вартість вхідних витрат і збільшити коефіцієнт використання потужностей. Таким чином, інновації підвищують продуктивність фірми за рахунок зменшення витрат на виробництво та підвищення якості й ефективності. Крім того, новаторські фірми мають можливість обслуговувати преміальні ринки, що дає їм змогу встановлювати вищі ціни, отримувати контроль над доступом до ринку, регулюючи канали дистрибуції та створюючи власні продукти, послуги та бренди як орієнтир у галузі. Ці переваги приводять до збільшення частки ринку та підвищення прибутковості. Інновації також підвищують прибутковість фірми завдяки репутації та позитивному іміджу, що допомагає їм бути кращими за конкурентів.

Крім позитивних аспектів інновацій, є й потенційні загрози. Відповідно до досліджень, ринкова невизначеність, погана комерціалізація або ринкова синхронізація можуть призвести до невдачі у впровадженні інновацій. До того ж вдале впровадження інновацій вимагає значних обсягів ресурсів, що підвищує витрати та ризики. Якщо інновації не завойовують ринок, можливе суттєве зниження прибутковості фірми.

Корпоративні венчури підвищують продуктивність завдяки розширенню або диверсифікації діючих бізнес-структур. Розширення існуючих бізнес-структур може бути досягнуто шляхом створення нових венчурних підрозділів на ринках продуктів, які пов'язані з товарними ринками головної материнської компанії. Стратегічні зв'язки між новими венчурними підрозділами та материнською компанією підвищують синергію внаслідок обміну критичними ресурсами або перехресного використання бізнес-можливостей і досвіду управління. Водночас, корпоративні венчури диверсифікують продуктовий портфель батьківської компанії, коли нові венчурні підрозділи створені в різних галузях, які є новими для материнських фірм. Упровадження нових технологій розширює знання та здатності фірми й полегшує навчання в різних підрозділах організації. Наявність різноманітних потоків інформації з різних галузей є цінним, оскільки дає змогу компанії краще розпізнавати та використовувати можливості для зростання. Відділяючи корпоративні венчури від основної діяльності, компанії можуть підвищити гнучкість та адаптацію в корпоративних венчурах, що приводить до підвищення продуктивності. Структурне відокремлення від основного бізнесу організації убереже корпоративні венчури від домінуючої бюрократизації та організаційної інерції, які часто переважають у основній діяльності батьківської компанії. Крім того, корпоративні венчури використовують такі методи роботи, які краще підходять для їх інноваційної діяльності, що веде до креативних проривів.

Проте корпоративні венчури мають і певні слабкі сторони. Наприклад, корпоративні венчури пов'язані з високими початковими інвестиціями із загальної ресурсної бази компанії. У найгіршому випадку витрати можуть перевищувати надходження, отримані від корпоративного венчуру, що спричинить серйозні втрати. Більш того, великі інвестиції в корпоративний венчур можуть бути залучені за рахунок інших інвестицій, наприклад, у сферах НДДКР і реклами.

Узагальнення результатів 43 незалежних досліджень, які охоплювали 13 237 компаній щодо впливу корпоративного підприєм-

мництва на результати діяльності підприємств, дало змогу виявити сильний зв'язок між корпоративним підприємництвом і результатами діяльності¹⁶. Дослідження свідчать про суттєвий вплив корпоративного підприємництва на результати діяльності підприємства. При цьому зазвичай розрізняють результати діяльності: *об'єктивні* (фінансові показники, такі як рентабельність продажів, рентабельність активів, прибутковість), *суб'єктивні* (нефінансові показники, приміром, задоволення споживачів); опосередковані фінансові показники, (наприклад, прибутковість порівняно з найбільшими конкурентами), а також *загальні*, які включають об'єктивні та суб'єктивні.

Було виявлено, що інновації та стратегічне оновлення найбільше впливають на продуктивність у високотехнологічних, на відміну від низькотехнологічних галузей. Високотехнологічні галузі зазвичай характеризуються високим ступенем динамічності. Порівняно з фірмами, що ведуть бізнес у низькотехнологічних галузях, підприємства у високотехнологічних галузях отримують прибуток від використання численних можливостей, які є передумовою для успішного впровадження корпоративного підприємництва.

Зв'язок між корпоративними венчурами та ефективністю є найбільшим у Європі (порівняно з Північною Америкою та Азією). Як азійські, так і європейські фірми отримують більше прибутку від корпоративного підприємництва, ніж фірми Північної Америки. Цей висновок ставить такі важливі питання, наприклад, як колективізм і відстань влади посилюють вплив корпоративного підприємництва на продуктивність? Напевне, вищий рівень уникнення невизначеності в Азії та Європі може призвести до того, що фірми, які працюють на цих теренах, обмірковують потенційні зміни та ризики корпоративного підприємництва більшою мірою, ніж північноамериканські компанії. Як наслідок, азійські та європейські фірми можуть відмовитися від менш перспективних або занадто ризикованих заходів корпоративного підприємництва, тоді як північноамериканські компанії здійснюють такі заходи частіше через меншу увагу до ризиків. Потребує перевірки й припущення про те, що формальні інституційні відмінності (наприклад, права власності та фінансові установи) впливають на результати впровадження корпоративного підприємництва.

Зв'язок між стратегічним оновленням та продуктивністю більш значний для крупних, ніж для невеликих фірм. Це може

¹⁶ Michael Bierwerth, Christian Schwens, Rodrigo Isidor, Ru'diger Kabst. Corporate Entrepreneurship and Performance: a Meta-Analysis. Small Business Economy (2015) 45:255—278. DOI 10.1007/s11187-015-9629-12013.

бути пояснено наявністю більших ресурсів у великих фірм. Малі фірми зазвичай мають обмежені ресурси, тоді як великі компанії володіють більшою кількістю фінансових, організаційних і людських ресурсів. Наявність ресурсів дає змогу великим фірмам легше впоратись з невдачами, тоді як для невеликих фірм невідале стратегічне оновлення є суттєвою загрозою їх виживання.

Але є публікації, які свідчать про негативний вплив корпоративного підприємництва на результати діяльності підприємства. Зокрема, дослідники стверджують, що безперервне залучення бізнес-організацій до підприємницької діяльності не гарантує постійного підвищення ефективності бізнесу, особливо в країнах з економікою, що розвивається, таких як Китай, через відсутність організаційної формалізації, інституційної підтримки та досвідчених менеджерів¹⁷.

Об'єктивно важко виокремити з-поміж усіх чинників, які впливають на результати діяльності підприємства, вплив саме корпоративного підприємництва. Дослідники вважають, що вплив корпоративного підприємництва на продуктивність бізнесу залежить від багатьох факторів, таких як організаційна структура, зовнішнє середовище, підтримка топ-менеджменту, система заохочення, організаційна культура, організаційні ресурси та компетенції. Оприлюднено результати досліджень щодо впливу окремих факторів, зокрема організаційної культури, на успішне впровадження корпоративного підприємництва^{18,19}. Підприємницька культура вимагає, щоб організація була творчою, інноваційною й не нехтувала ризиками. Крім того, адаптивна культура та культура навчання необхідні для того, щоб корпоративне підприємство позитивно впливало на ефективність бізнесу. Більше того, організаційна культура змін та інновацій необхідна для процвітання підприємницької діяльності. Організаційна культура має підтримувати ризик, проактивність та інноваційність організації, яка позиціонується як підприємницька.

¹⁷ *Innocent Otachea, Rosli Mahmood*. Corporate Entrepreneurship and Business Performance: the role of External Environment and Organizational Culture: a Proposed Framework. // *Mediterranean Journal of Social Sciences*, Vol 6 No 4 S3, August 2015. Doi:10.5901/mjss.2015.v6n4s3p524.

¹⁸ *Kalanit Efrat*. The Direct and Indirect Impact of Culture on Innovation. // *Technovation* 34 (2014) 12—20. — [Electronic source]. — Access: // <http://dx.doi.org/10.1016/j.technovation.2013.08.003>

¹⁹ *Tony Davila*. The Innovation Strategy Big Companies Should Pursue. // *Harvard Business Review*, JUNE 05, 2014. — [Electronic source]. — Access: // https://hbr.org/2014/06/the-innovation-strategy-big-companies-should-pursue&cm_sp=article-_links-_end%20of%20page%20recirculation

Тому завданням для подальших досліджень впливу корпоративного підприємництва на результати діяльності підприємства є розробка методичного підходу до визначення такого впливу, який дасть змогу максимально точно визначити вплив саме корпоративного підприємництва на діяльність підприємства.