

інвестиції, надає більшу мобільність професіоналам у цій галузі (які можуть працювати з будь-якого місця, у будь-який час і за допомогою будь-якого підключеного пристрою), її легко впроваджувати та обслуговувати;

- формування мислення 4.0 у HR командах через допомогу менеджерам з персоналу увійти у нове цифрове робоче середовище та створення у них менталітету 4.0, яких мотивуватиме їх впроваджувати інновації, долатиме труднощі з адаптацією та опір новим цифровим ініціативам; через демонстрацію нових HR тенденцій, заохочення проведення навчання та підвищення кваліфікації, сприяння участі в освітніх заходах тощо;

В цілому в Україні HR 4.0 має зосередитися на розумному управлінні людськими ресурсами (з англ.: Smart HRM 4.0), щоб впоратися з проблемами в доборі персоналу, навчанні, управлінні продуктивністю тощо. Він має переваги з точки зору вартості, гнучкості, стійкості, економічності HR відділу. Це також має виклики та управлінські наслідки, такі як взаємодія «людина-машина», управління змінами, стратегічне управління тощо. Технологія має як позитивний, так і негативний вплив. Люди повинні прийняти його як додатковий і стійкий технологічний інструмент, ніж сприймати його як заміну чи загрозу своїй роботі.

Література

1. Ravi S. Human Resource Management in an Industry 4.0 Era: A Supply Chain Management Perspective / Srinivasan Ravi, Maneesh Kumar, Sriram Narayanan // *The Oxford Handbook of Supply Chain Management*. – [S. l.], 2020. – P. 10–29. – Режим доступу: <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780190066727.013.39>
2. Nirmala R. Industry 4.0: The Human Resource Perspective / R. Nirmala, Neha Chitte // *Fourth Industrial Revolution and Business Dynamics*. – Singapore, 2021. – P. 269–286. – Режим доступу: https://doi.org/10.1007/978-981-16-3250-1_14
3. Human resources management 4.0: Literature review and trends / L. B. P. da Silva [et al.] // *Computers & Industrial Engineering*. – 2022. – Vol. 168. – P. 108111. – Режим доступу: <https://doi.org/10.1016/j.cie.2022.108111>

References

1. Ravi, S., Kumar, M., & Narayanan, S. (2020). Human Resource Management in an Industry 4.0 Era: A Supply Chain Management Perspective. *Y The Oxford Handbook of Supply Chain Management* (с. 10–29). Oxford Academic. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780190066727.013.39>
2. Nirmala, R., & Chitte, N. (2021). Industry 4.0: The Human Resource Perspective. *Y Fourth Industrial Revolution and Business Dynamics* (с. 269–286). Springer Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-16-3250-1_14
3. Silva, L. B. P., Soltovski, R., Pontes, J., Treinta, F. T., Leitão, P., Mosconi, E., de Resende, L. M. M., & Yoshino, R. T. (2022). Human resources management 4.0: Literature review and trends. *Computers & Industrial Engineering*, 168, 108111. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2022.108111>

JEL: O32, O33, M12, M13

МИСИЛЮК Влада

аспірантка,

КНЕУ імені Вадима Гетьмана,

Україна,

ORCID: 0000-0002-4941-6766

e-mail: vladamysyliuk@gmail.com

Vlada Mysyliuk

PhD Student,

KNEU named after Vadym Hetman, Ukraine

ФОРМУВАННЯ ВНУТРІШНЬОГО РИНКУ ІННОВАЦІЙ ЯК ПЕРЕДУМОВА РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

THE FORMATION OF AN INTERNAL MARKET OF INNOVATIONS AS ANTECEDENT OF THE DEVELOPMENT OF CORPORATE ENTREPRENEURSHIP

Анотація: Обґрунтована необхідність імплементації ринкового контролю та формування внутрішнього ринку інновацій для активізації корпоративного підприємництва. Стверджується, що корпоративне управління спін-компаніями є важливим фактором розвитку внутрішніх венчурів.

Ключові слова: корпоративне підприємництво, внутрішній ринок інновацій, ринковий контроль, спін-компанії.

Abstract: The necessity of implementation of market control and the formation of the internal market of innovations for stimulation of the corporate entrepreneurship was substantiated. The corporate governance of the spin-companies was posited as key factor for the development of internal ventures.

Keywords: corporate entrepreneurship, internal market of innovations, market control, spin-companies.

Наразі організації стикаються з тією ситуацією, коли швидкість реакції, гнучкість та знаходження ринкової ніші є значущими для їхнього виживання. Відповіддю на ці зовнішні чинники стає впровадження інноваційних ідей працівників, які трансформуються у внутрішні ризикові проекти організацій (внутрішні венчури). На нашу думку, для розвитку корпоративного підприємництва важливо створити відповідний дизайн підрозділів організації та впровадити систему корпоративних спін-компаній. Необхідно розподіляти організацію на прості автономні одиниці, що діють подібно малим фірмам, а значить, зможуть успішно конкурувати з іншими гнучкими та швидкими малими підприємствами на своїх цільових ринках. Усе зазначене вище актуалізує потребу у дослідженні практик організацій, які змогли завдяки впровадженню корпоративного підприємництва диверсифікувати власну діяльність та підвищити конкурентоспроможність.

Завданням даної роботи є дослідження особливостей дизайну підрозділів організації, що стимулюватиме впровадження інноваційних ідей працівників у тісній співпраці з роботодавцем, а також формування системи корпоративного управління спін-компаніями, яка забезпечить розвиток внутрішніх венчурів.

Практика розвитку корпоративного підприємництва показує, що для досягнення поставлених цілей дизайн підрозділів організації повинен ґрунтуватися на принципах децентралізації та ринкового контролю. Створення внутрішнього ринку інновацій формує передумови до прояву підприємницької поведінки працівників, адже ключовим у даній ситуації є надання повноважень для реалізації підприємницької ідеї, покладення відповідальності на окремих осіб за започаткування та здійснення підприємницької діяльності, а також участь у її результатах (частка у статутному капіталі новоствореного суб'єкта підприємництва, участь у прибутку, одноразова грошова винагорода та ін.).

Прикладом може слугувати японська компанія «Омрон», підрозділи якої є окремими напівсамостійними елементами. У результаті внутрішній підрозділ набуває статусу незалежної фірми з усіма обов'язками та мотивацією, що дозволяє розширити ділову активність підрозділів компанії, удосконалювати організацію виробництва, оновлювати продукцію, збільшувати обсяги продажів і отримувати більше прибутку [1, с. 137; 2, с. 26-28]. Кожен підрозділ розглядається як центр фінансової відповідальності (наприклад, центр прибутку, венчурний центр та ін.), що володіє певними вихідними ресурсами та оцінюється за фінансовими показниками порівняно з іншими підрозділами.

Приклад канадської компанії Imperial Oil Limited демонструє підхід ринкового контролю та формування внутрішнього ринку інновацій. Зокрема в компанії вимагають, щоб їх відділи взаємодіяли між собою на основі ринкових цін — продаючи та купуючи один у одного товари та послуги за цінами вільного ринку. Щоб змусити систему ринкового контролю працювати, внутрішні підрозділи отримують право вибирати у якості постачальників зовнішні фірми. Наприклад, відділ досліджень та розробок було трансформовано у напіваавтономний центр прибутку, що забезпечує себе за рахунок контрактів з внутрішніми та зовнішніми покупцями [3, с. 417-418].

Система корпоративних спін-компаній є продовженням підходу ринкового контролю. Це пояснюється тим, що внутрішні венчурні групи, які займаються розробкою інноваційної ідеї, повинні мати економічні стимули до генерації та впровадження інновацій. Йдеться про створення так званих центрів венчурного бізнесу, тобто таких структурних підрозділів, які до досягнення заданого рівня рентабельності є центрами витрат, а після — центрами прибутку чи інвестицій.

Для вирішення даного завдання китайська компанія PHNIX впровадила корпоративне управління спін-компаніями. Даний підхід передбачає розробку структури власного капіталу нової венчурної фірми (спін-компанії) та політики розподілу дивідендів. Капітал спін-компанії формується у такий спосіб: два засновники материнської компанії вкладають по 25% у власний капітал; внутрішня венчурна команда повинна інвестувати не менше 25% від власного капіталу (серед них більше 10% інвестує керівник венчурної команди; інші 25% інвестують внутрішні інвестори, тобто зацікавлені працівники організації. Політика розподілу дивідендів (табл. 1) виступає важливим інструментом стимулювання підприємницької поведінки працівників: 20% прибутку після оподаткування спрямовується на винагороду венчурної команди; 30% надходять у фонди розвитку підприємства для реінвестування; 50% розподіляється між власниками акцій спін-компанії відповідно до їх часток у власному капіталі. Важливим аспектом є те, що венчурна команда отримує більший обсяг дивідендів, ніж основні держателі акцій [4, с. 10-11].

Таблиця 1 - Політика розподілу дивідендів

Відсоток у власному капіталі спін-компанії	20% — винагорода венчурній команді (пріоритетні дивіденди)	30% — нерозподілений прибуток (фонди розвитку підприємства)	50% — дивіденди на власність у новій венчурній фірмі	Усього
10% акцій — керівник венчурної команди	8%	3%	5%	16%

15% акцій — учасники венчурної команди	12%	4,5%	7,5%	24%
25% акцій — інші внутрішні інвестори	0%	7,5%	12,5%	20%
50% акцій — засновники материнської компанії (двоє по 25%)	0%	15%	25%	40%

Отже, завдяки правильному дизайну підрозділів організації, який має засновуватися на принципах децентралізації та ринкового контролю, можна мотивувати співробітників до прояву внутрішньої підприємницької поведінки. Також важливо звернути увагу на інструменти мотивації працівників до ініціювання внутрішніх ризикових проєктів. Для розвитку внутрішнього венчуру у нову венчурну фірму необхідно налагодити корпоративне управління спін-компаніями, основними аспектами якого є формування власного капіталу нової венчурної фірми та політики розподілу дивідендів.

Література

1. Захарченко В. Пошук та впровадження нових форм і методів господарювання на основі розвитку внутрішнього підприємництва / В. Захарченко, Н. Захарченко // Економічний вісник університету. – 2017. – Т. 1, № 35. – С. 129–139.
2. Татеиси К. Вечный дух предпринимательства / К. Татеиси ; пер. з англ. Э. Шаховой, Г. Шахова. – Киев : "Укринтур", 1992. – 204 с.
3. Дафт Р. Организационная теория и дизайн / Р. Дафт, Дж. Мерфи, Х. Уилмотт. – Санкт-Петербург : Питер, 2013. – 640 с.
4. Zhao W. Internal Fission Strategies in Corporate Entrepreneurship / W. Zhao, W. Liu, Y. Chen // Sustainability. – 2019. – Vol. 11, no. 19. – P. 1–20.

References

1. Zakharchenko, V., & Zakharchenko, N. (2017). Poshuk ta vprovadzhennia novykh form i metodiv hospodariuvannia na osnovi rozvytku vnutrishnoho pidpriemnytstva. Ekonomichnyi visnyk universytetu, 1(35), 129–139.
2. Tateysy, K. (1992). Vechni dukh predprynymatelstva (E. Y. Shakhovoi & H. A. Shakhova). "Ukryntur".
3. Daft, R., Merfi, D., & Uilmott, K. (2013). Orhanizatsiina teoriia ta dyzain. Pyter.
4. Zhao, W., Liu, W., & Chen, Y. (2019). Internal Fission Strategies in Corporate Entrepreneurship. Sustainability, 11(19), 1–20.

JEL M11

АНДРІЮЩЕНКО Катерина

д.е.н., професор, професор
кафедри бізнес-економіки та
підприємництва,

КНЕУ імені Вадима Гетьмана,
Україна,

ПОЛТАВСЬКА Юлія

бакалавр з економіки, магістрантка
1 курсу ФЕтаУ, КНЕУ імені Вадима
Гетьмана, Україна,

poltavskayaula@gmail.com

Kateryna ANDRIUSHCHENKO

Doctor of Economic Sciences Professor
Department of Economics and
Entrepreneurship

KNEU named after Vadym Hetman

Yuliia POLTAVSKA

Bachelor's degree in economics, undergraduate
at Kyiv National Economics University named
after Vadym Hetman

**СПЕЦИФІКА ВПРОВАДЖЕННЯ
УПРАВЛІНСЬКИХ ІННОВАЦІЙ
ПІДПРИЄМСТВАМИ-СУБ'ЄКТАМИ**

**SPECIFIC IMPLEMENTATION OF
MANAGEMENT INNOVATIONS BY**