

3. Wheeler A. Designing brand identity: a complete guide to creating, building, and maintaining strong brands. Hoboken, NJ: John Wiley, 2003. 229 p.

4. Shamans'ka O. I. Brendynh yak napryamok marketynhovoyi diyal'nosti pidpryyemstva. Efektyvna ekonomika. № 2. 2013. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1846> (data zvernennya: 22.10.2022).

5. Duhina S. I. Marketynhova tsinova polityka: Navch. posibnyk. K: KNEU, 2005. 393 s.

6. O. V. Huseva. Brendynh: osnovni ponyattya brendynhu Menedzhment dlya upravlintsiv. URL: <http://www.management.com.ua/marketing/mark028.html> (data zvernennya: 22.10.2022).

7. Oklander M. Marketynhova tsinova polityka: navch. posib. Kyiv: TSUL, 2012. 240 s.

Стаття надійшла до редакції 21.01.2023

УДК 334.78:330.341.1

JEL Classification M13, M21, O31, O32

DOI 10.33111/EE.2023.50.MysyliukV

V. Mysyliuk

*PhD Student at the Department of
Economics and Entrepreneurship
Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman*

В. С. Мисілюк

*аспірантка кафедри бізнес-
економіки та підприємництва
Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4941-6766>

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ВНУТРІШНЬОГО РИНКУ ІННОВАЦІЙ ЯК ДЕТЕРМІНАНТА РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

АНОТАЦІЯ. У статті розглянуто методичні засади формування внутрішнього ринку інновацій у бізнес-організаціях та його роль у розвитку корпоративного підприємництва. Доведено, що передумовою формування внутрішнього ринку інновацій є створення внутрішньої ринкової економіки, що передбачає розроблення дизайну підрозділів бізнес-організації (розукрупнення бізнес-організації та формування центрів фінансової відповідальності); розширення автономії підрозділів бізнес-організації та покладення фінансової відповідальності на їхнє керівництво; розбудова організаційної структури на засадах концепції економічного управління та привнесення принципів ринкового контролю. Описано складові внутрішнього ринку інновацій (суб'єкти та об'єкти), механізм його функціонування (процес взаємодії суб'єктів), а також результати

створення внутрішнього ринку інновацій. Запропоновано авторське визначення поняття «внутрішній ринок інновацій» та обґрунтовано його роль у розвитку корпоративного підприємництва.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: підприємництво, корпоративне підприємництво, внутрішня ринкова економіка, внутрішній ринок інновацій, внутрішні венчурні ідеї працівників.

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL FOUNDATIONS OF THE ESTABLISHING OF AN INTERNAL MARKET OF INNOVATIONS AS DETERMINANT OF THE CORPORATE ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT

ANNOTATION. The article is devoted to the methodological foundations for the formation of the internal market of innovations in business organizations and its role in the development of corporate entrepreneurship. It is proved that the creation of the internal market economy is the prerequisite for the formation of the internal market of innovations. The creation of the internal market economy includes: the development of the design of business organization units (business organization scaling up and the formation of centres of financial responsibility); the expansion of the autonomy of business organization units and laying of financial responsibility for their management; the development of organizational structure on the basis of the concept of economic management and introduction of principles of market control. The components of the internal market of innovations were clarified. Subjects of the internal market of innovations are as follows: the parent business organization with the necessary resources (technological, human, material, financial, information, etc.), authors of innovative ideas (inventors), the pool of corporate entrepreneurs and their teams, internal investors (internal business customers/sponsors). Innovative ideas, developments, business projects, ideas on the development of new business initiatives and other results of employees' creative intellectual activity of the parent business organization were defined as objects of the internal market of innovations. The mechanism of functioning of the internal market of innovations (process of interaction of its subjects), as well as the results of creation of the internal market of innovations are described. The author's definition of the concept of an "internal market of innovations" is proposed. The role of the internal market of innovations for the development of corporate entrepreneurship is justified.

KEY WORDS: entrepreneurship, corporate entrepreneurship, internal market economy, internal innovation market, internal venture ideas of employees.

Вступ. Детермінантом розбудови організаційного дизайну корпоративного підприємництва є сформований внутрішній ринок інновацій, який передбачає привнесення засад ринкової економіки всередину самої бізнес-організації: формування центрів фінансової відповідальності, реалізація ринкового контролю (самоокупності та самофінансування підрозділів, матеріальної зацікавленості

підрозділів та працівників у кінцевих результатах діяльності, відповідальності за кінцеві результати діяльності підрозділів та окремих працівників), застосування ринкових цін та досягнення цілі максимізації цінності бізнес-організації для усіх її стейкхолдерів. За наявності злагодженого внутрішнього ринку інновацій процес ініціації та реалізації підприємницьких ініціатив працівників може стати ефективним та результативним. Складовою внутрішнього ринку інновацій є розвиток корпоративного підприємництва та розбудова його організаційного дизайну, що закладає фундамент для прояву внутрішньої підприємницької поведінки працівників, а також спрямовує зусилля усього колективу у напрямі підвищення підприємницької активності та інноваційності їхньої бізнес-організації.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування методичних засад формування внутрішнього ринку інновацій (опис структури та механізму його функціонування), складовою якого виступає система корпоративного підприємництва.

Результати. Здійснене нами дослідження *методичних засад формування внутрішнього ринку інновацій та його зв'язку з феноменом корпоративного підприємництва* дають можливість розкрити такі його результати (рис. 1).



Рис. 1. Формування внутрішнього ринку інновацій та місце корпоративного підприємництва на ньому

Джерело: сформовано автором.

Передумовою створення внутрішнього ринку інновацій у бізнес-організації є *розроблення дизайну підрозділів бізнес-організації, що передбачає розукрупнення бізнес-організації та формування центрів фінансової відповідальності*.

Для того щоб надати бізнес-організації гнучкості та мобілізувати зусилля усіх працівників у напрямі розробки інноваційних ризикових ідей, необхідно створити плоску децентралізовану організаційну структуру, що забезпечуватиме високий рівень мотивації підрозділів бізнес-організації, їх націленість на фінансовий результат, прийняття працівниками відповідальності за кінцеві результати діяльності підрозділів. На нашу думку, розукрупнення / структурування бізнес-організації на менші автономні організаційні одиниці, а також формування на їх основі центрів фінансової відповідальності — тобто центрів самоокупності: центрів витрат, центрів прибутку, центрів доходу, центрів інвестицій та центрів венчурного бізнесу (табл. 1), є важливим кроком у формуванні внутрішнього ринку інновацій і розвитку корпоративного підприємництва.

Таблиця 1

ЕКОНОМІЧНИЙ СТАТУС СТРУКТУРНИХ ПІДРОЗДІЛІВ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

Економічний статус структурного підрозділу	Характеристика
Центри витрат	Організаційна одиниця, яка займається виготовленням продукції внутрішньокоопераційного призначення, а ефективність її діяльності оцінюється за показниками витрат (контролюються лише витрати)
Центри прибутку (профінансований центр)	Організаційна одиниця, яка несе повну відповідальність за отримання прибутку та має для цього відповідні повноваження управління (контролюються доходи та витрати)
Центри доходу	Організаційна одиниця, яка несе повну відповідальність за отримання доходу у процесі своєї діяльності (контролюються лише доходи)
Центри інвестицій	Організаційна одиниця, яка несе повну відповідальність за здійсненні інвестиційні витрати та результати реалізації інвестиційного проекту, тобто ефективність (контролюються витрати, доходи та інвестиції)
Центр венчурного бізнесу (венчурний центр)	Організаційна одиниця, яка до досягнення заданого рівня рентабельності є центром витрат, а після — центром прибутку чи інвестицій

Джерело: складено автором на основі [1, с. 105, 311; 2; 3, с. 26-27].

Структурування бізнес-організації на менші автономні організаційні одиниці (центри фінансової відповідальності) та відділення внутрішніх підприємницьких проєктів від усталених підрозділів забезпечує збереження необхідного ступеня автономності усталених підрозділів і внутрішніх підприємницьких проєктів, а також розвиток інновацій у нові бізнеси. Внутрішні підприємницькі проєкти виступають центрами венчурного бізнесу (венчурними центрами) — організаційними одиницями, що до досягнення заданого рівня рентабельності є центрами витрат, а після — центрами прибутку чи інвестицій [1, с. 105, 311].

Внутрішнє виділення (internal spin-offs), тобто виділення внутрішніх інноваційних проєктів (внутрішніх ризикових проєктів) від усталених підрозділів, надає інноваційним проєктам такі розміри та автономію, що роблять можливим управління інноваційними ідеями працівників, а усталені підрозділи стимулює до постійного пошуку інновацій для досягнення цільових показників зростання та прибутку. За певних умов внутрішній підприємницький проєкт може бути оформлено як структурний підрозділ материнської бізнес-організації.

Іншим шляхом розвитку внутрішнього ризикового бізнесу є його відділення від материнської бізнес-організації за збереження нею певної частки у власності нової венчурної фірми (спін-компанії: спін-офф або спін-аут) [4, с. 40–44].

Формування центрів фінансової відповідальності передбачає розширення автономії підрозділів бізнес-організації та покладення фінансової відповідальності на їхнє керівництво. Організаційні одиниці мають наділятися правом здійснювати будь-яку діяльність та нести відповідальність за все: починаючи з досліджень та удосконалення якості товару і завершуючи виробництвом, а також внутрішнім і зовнішнім маркетингом.

Такі організаційні одиниці стають «внутрішніми компаніями ризику», діяльність яких цілком подібна до діяльності конкурентів. Вони наділені правом самостійно займатися короткостроковим плануванням, удосконаленням вже створених товарів і розробкою нових. У результаті внутрішній підрозділ набуває статусу незалежної фірми з усіма обов'язками, правилами та мотивацією, що дозволяє розширити ділову активність усіх підрозділів бізнес-організації, удосконалювати організацію виробництва, оновлювати продукцію, збільшувати обсяги продажів та отримувати більше прибутку.

Розширення повноважень і водночас відповідальності керівників напівавтономних організаційних одиниць заохочує їх до

рівномірного та раціонального розподілу ресурсів між основною діяльністю та розвитком інновацій (підтримкою розвитку нових продуктів та впровадженням підпривних інновацій). Водночас керівник має відповідати не лише за загальний обсяг продажів, прибутки та збитки — він також зобов'язаний слідувати за усіма нюансами бухгалтерського балансу та надходженням платежів. Отже, на керівника низового підрозділу покладаються обов'язки, подібні до обов'язків вищого керівництва бізнес-організації. Звідси кожна організаційна одиниця (організаційний підрозділ / відділ) набуває статусу та діє як незалежна фірма [4, с. 40–44; 5, с. 21–28, с. 36–39; 6, с. 137; 7, с. 129–131; 8].

Структура бізнес-організації має вибудовуватися з метою замінити ієрархічні інструменти управління (контроль, накази) на ринкові (конкуренція за ресурси, облік внутрішнього попиту).

Організаційні одиниці, які є центрами фінансової відповідальності, можуть обмінюватися власною продукцією (роботами / послугами) з іншими підрозділами бізнес-організації та зовнішніми контрагентами, мають право самостійно розпоряджатися отриманим доходом та пов'язані системою зобов'язань перед материнською бізнес-організацією. Регулювання діяльності центру фінансової відповідальності здійснюється за допомогою таких економічних індикаторів, як трансфертні ціни, рентні платежі, плата за ресурси тощо.

Розбудова організаційної структури на засадах концепції економічного управління та привнесення принципів ринкового контролю закладають необхідний базис для створення внутрішнього ринку інновацій (внутрішнього венчурного ринку ідей) та активізації внутрішньої підприємницької поведінки працівників на ньому.

Ринковий контроль полягає у тому, що кожен підрозділ, який є центром фінансової відповідальності, володіє вихідними ресурсами, необхідними для здійснення основної функції, та оцінюється за показниками прибутку / збитку порівняно з іншими підрозділами. Кожен структурний підрозділ або бізнес діє як мале інноваційне підприємство, діяльність яких оцінюється за економічними показниками. Ринковий контроль створює основу для того, щоб підрозділи бізнес-організації, які виступають самостійними організаційними одиницями у фінансовому відношенні, могли взаємодіяти між собою на основі ринкових цін — продаючи та купуючи один у одного товари та послуги за цінами вільного ринку.

Концепції ринкового контролю та економічного управління підприємством означають реалізацію таких принципів: 1) само-

окупність підрозділів за рахунок власних доходів; 2) самофінансування; 3) матеріальна зацікавленість у кінцевих результатах діяльності; 4) відповідальність за кінцеві результати діяльності [9, с. 36].

Для того щоб система ринкового контролю працювала, мають виконуватися дві умови: по-перше, повинна існувати конкуренція; по-друге, кінцевий продукт бізнес-організації, підрозділу або відділу можна було оцінити у грошовому вимірі.

Для стимулювання конкуренції внутрішнім підрозділам необхідно надати право вибирати контрагентами (постачальниками / споживачами) зовнішні фірми. У такий спосіб різні внутрішні підрозділи будуть конкурувати між собою на основі ринкових цін за право надавати свої товари / послуги. Укладення договору об'єктивно буде відбуватися з тим структурним підрозділом, який пропонуватиме найкраще співвідношення ціни та якості.

Стосовно другої умови варто зазначити, що кінцевий продукт підрозділів, що забезпечують операційну діяльність (маркетинг та розробки, виробництво, продажі), можна оцінити у грошовому вимірі.

Складнощі виникають в оцінюванні внеску тих підрозділів, що забезпечують функції управління фінансами, логістики, управління персоналом, матеріально-інформаційного забезпечення (наприклад, відділ бухгалтерського обліку, обробки даних, юридичний відділ, відділ інформаційних послуг та ін.). Однак ці підрозділи можуть працювати у режимі внутрішніх продуктів: за них можуть сплачуватися віртуальні гроші [10, с. 417].

Такий підхід до формування внутрішньої економіки бізнес-організації передбачає, що колективи працівників підрозділів зможуть укладати договори зі своїм керівництвом, згідно з якими будуть визначатися зобов'язання сторін і механізми розподілу доходу від робіт, виконаних на замовлення інших фірм. Обумовлена в договорі частина доходу буде належати бізнес-організації, а частиною, яка залишиться, колектив працівників зможе розпоряджатися самостійно [6, с. 131].

Такий характер взаємодії підрозділів, тобто формування мережі ділових взаємовідносин, створює *«внутрішню ринкову економіку»* та сприяє зародженню ідеології *«внутрішнього клієнта»* [6, с. 138].

Наприклад, канадська компанія Imperial Oil Limited трансформувала відділ досліджень та розробок у напіваавтономний центр прибутку, який забезпечує себе за рахунок контрактів на проектування та лабораторні дослідження, що укладаються з внутріш-

німи та зовнішніми покупцями. Відділ досліджень та розробок створив умови для конкуренції навіть всередині: команди дослідників можуть закуповувати деякі лабораторні послуги у сторонніх організацій, якщо вони вважають, що послуги їхнього власного відділу занадто дорогі та неефективні. У результаті якості та продуктивності у відділі досліджень та розробок значно підвищилися, високоякісні та недорогі послуги відділу стали забезпечувати непогані доходи від контрактів із зовнішніми покупцями. У результаті обсяг виконуваної роботи відділу збільшився, а внутрішні витрати скоротилися на 12 % [10, с. 418].

Також прикладом може слугувати компанія Xerox, що заснувала внутрішній венчурний фонд — Xerox's Technology Ventures, як підрозділ компанії Xerox для комерціалізації внутрішніх технологій, але зі спеціальними умовами, що імітували багато аспектів незалежних фірм венчурного капіталу. Так, 80 % доходу фонду належали материнській бізнес-організації, а залишок у 20 % мав розподілятися серед керівників фонду. Якщо обсяг інвестицій становив менше від 2 млн дол., то керівництво фонду було наділено повноваженням приймати рішення про інвестування самостійно. Якщо обсяг інвестицій перевищував 2 млн дол., то остаточне рішення могла прийняти лише наглядова рада, до складу якої входили керівники внутрішнього венчурного фонду, виконавчий директор материнської бізнес-організації, фінансовий директор та інші топ-менеджери [11].

Отже, створення внутрішньої ринкової економіки слугує передумовою формування внутрішнього ринку інновацій.

Структура внутрішнього ринку інновацій має бути такою: 1) традиційні дослідження та розробки, що відповідають прийнятій стратегії бізнес-організації; 2) внутрішній ринок венчурних ідей та проєктів (корпоративне підприємництво).

Суб'єктами внутрішнього ринку інновацій виступають продавці (учасники внутрішніх підприємницьких проєктів: автори інноваційних ідей, розробники інновацій) та покупці — внутрішні інвестори. Важливо зауважити, що і продавці, і покупці внутрішнього ринку інновацій є працівниками бізнес-організації. *Об'єктами внутрішнього ринку інновацій* виступають інноваційні ідеї, розробки, бізнес-проєкти, ідеї з розвитку нових бізнес-ініціатив та інші результати творчої інтелектуальної діяльності працівників бізнес-організації, що містять новизну та можуть бути комерціалізованими.

Докладніше варто розглянути *склад суб'єктів внутрішнього ринку інновацій* та роль, яку виконує кожен з них.

На нашу думку, учасниками (суб'єктами) внутрішнього ринку інновацій є:

1. Материнська бізнес-організація, що володіє необхідними ресурсами (технологічними, людськими, матеріальними, фінансовими, інформаційними та ін.); запасом експертизи та досвіду; базою клієнтів, працівників, партнерів. Материнська бізнес-організація може надати всебічну допомогу та консультування учасникам внутрішньому підприємницькому проєкту, а також забезпечує страхування ризиків, оскільки саме вона, як правило, несе усі ризики ініційованого проєкту (і навіть фінансові).

2. Автори інноваційних ідей (винахідники), які забезпечують перехід технологій і знань від стадії фундаментальних досліджень до моменту, коли стає можливою їх комерціалізація.

3. Пул корпоративних підприємців та їх команди, які мають схильність до підприємницької поведінки, характеризуються високим професіоналізмом, організованістю та самостійністю. Кожен корпоративний підприємець спрямовує зусилля на пошук способів комерціалізації технологій і знань, створених працівниками бізнес-організації (і навіть шляхом заснування нової венчурної фірми на базі розробленої технології або створених знань).

4. Внутрішні інвестори (внутрішні бізнес-замовники / спонсори), які: 1) володіють достатнім обсягом повноважень для прийняття рішення щодо інвестування у внутрішній ризиковий проєкт; 2) мають у розпорядженні необхідні ресурси або мають можливість залучити зовнішні ресурси; 3) зацікавлені у реалізації внутрішнього інноваційного проєкту, оскільки очікують отримати прибуток та/або задовольнити запит бізнес-організації на вирішення її внутрішньої проблеми (неефективності внутрішніх процесів).

Внутрішнім інвестором може виступати: 1) представник топ-менеджменту, функцією якого є зростання бізнесу або забезпечення його інноваційності; 2) власники (наприклад, акціонер, учасник господарського товариства); 3) функціональні підрозділи бізнес-організації, які бажають виступити спонсорами реалізації інноваційної ідеї; 4) будь-який працівник бізнес-організації, але за умови, що він готовий інвестувати власні кошти у розвиток внутрішнього підприємницького проєкту (внутрішнього венчуру). Основними функціями внутрішнього інвестора є захист та просування інноваційної ідей на усіх організаційних рівнях, а

також фінансування та постачання ресурсів на реалізацію інноваційного проекту.

Як зазначалося вище, внутрішнім інвестором може бути окремий підрозділ бізнес-організації (внутрішній бізнес-замовник / спонсор), що має запит на вирішення певної проблеми. Співпраця окремого підрозділу-замовника та внутрішньої підприємницької команди може бути надзвичайно ефективною, оскільки інноваційне рішення буде розроблено під конкретний запит та відповідатиме усім вимогам внутрішнього замовника. Якщо внутрішній підприємницький проект буде прикріплено до конкретного підрозділу, то для стимулювання співпраці, заохочення консультування та інвестування у інноваційний проект, підрозділ повинен бути заохочений участю у майбутніх доходах, який генеруватиме новий бізнес-напрямок.

Наприклад, у компанії IBM була створена гібридна структура, в якій відповідальність за процес реалізації внутрішніх підприємницьких проектів була покладена на стратегічну службу та приймаючий підрозділ. Кожен новий бізнес прикріплюється до існуючої бізнес-єдиниці, що може допомогти технічними знаннями та доступом до ринку. Спочатку новий бізнес отримує фінансування з корпоративного бюджету, але з часом фінансування перекладається на плечі приймаючого підрозділу. Для того щоб лінійні керівники не залишали нові бізнеси без ресурсів та фінансування для виконання фінансового плану зрілих бізнес-напрямів: 1) підтримка нових напрямів стала частиною атестації менеджерів; 2) виручка нового бізнес-напрямку залишалася у дивізіоні-спонсорі; 3) було впроваджено фінансовий контроль — щомісячні звіти стосовно доходів та витрат нових бізнесів (внутрішніх венчурів), а також розміру інвестицій у кожний новий бізнес.

Для формування розуміння процесу функціонування внутрішнього ринку інновацій та підприємницької поведінки працівників на ньому необхідно розглянути процес взаємодії його суб'єктів. *Процес взаємодії суб'єктів внутрішнього ринку інновацій* показано на рис. 2.

1. Автори інноваційних ідей виносять їх на розгляд працівників бізнес-організації. Для оцінювання та відбору перспективних ідей можуть організовуватися конкурси ідей (наприклад, у формі воркшопів або спеціальних онлайн-платформ для голосування). У результаті відбору конкретна ідея може бути прийнята до розгляду, відхилена або відтермінована.

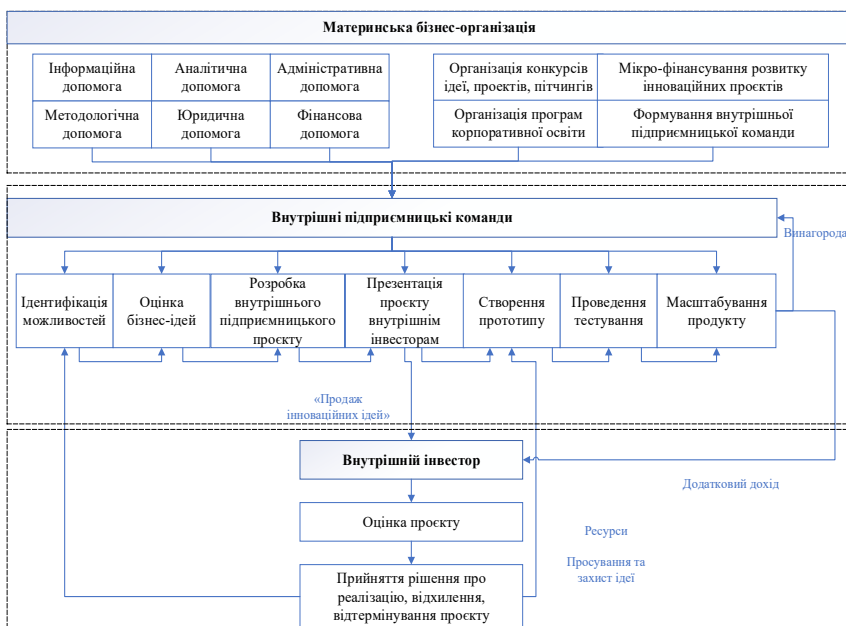


Рис. 2. Механізм взаємодії учасників внутрішнього ринку інновацій та їх внутрішня підприємницька поведінка

Джерело: сформовано автором.

2. У разі прийняття ідеї до розгляду формується внутрішня підприємницька команда з числа працівників бізнес-організації, тобто відбувається підбір працівників, які мають підприємницький потенціал. Реалізувати внутрішній підприємницький проєкт, що пропонує інноваційне рішення, самостійно неможливо — необхідно сформувати професійну команду підприємців: укомплектувати її спеціалістами у сфері маркетингу, фінансів, технологічними експертами. Така внутрішня підприємницька команда може бути очолена автором ідеї або іншим менеджером.

3. Організація програм корпоративної освіти та розвитку лідерства для потенційних корпоративних підприємців. Ці програми спрямовані на розвиток лідерства, навчання менеджменту та основам фінансів. Основними напрямками навчання, як правило, є стратегія управління, клієнтоорієнтованість, фінанси та управління змінами. Здебільшого до навчання залучають керівників структурних підрозділів (менеджерів середньої ланки), однак, варто навчати також працівників нижчих ієрархічних рівнів,

оскільки останні так само можуть стати успішними корпоративними підприємцями.

4. Створена команда формулює бізнес-концепцію та розробляє бізнес-план розвитку внутрішнього підприємницького проекту. Командам надається час для здійснення інноваційної діяльності. Наприклад, команди мають близько 15–20 % робочого часу на навчання та розвиток власних інноваційних ідей. Внутрішні підприємницькі команди отримують доступ до мікро-фінансування та працюють над єдиним завданням за принципом часткової зайнятості, при одночасному виконанні повсякденних робочих обов'язків.

5. Внутрішня підприємницька команда презентує бізнес-план розвитку внутрішнього підприємницького проекту вищому керівництву бізнес-організації шляхом організації конкурсів інноваційних проектів, пітчінгів. Завданням внутрішньої підприємницької команди є продаж інноваційної ідеї внутрішньому інвестору, просування та захист ідеї у внутрішньому корпоративному середовищі.

6. Внутрішній інвестор на основі розробленої системи оцінки, стратегічного значення пропонованої ідеї, можливостей її реалізації у разі задіяння організаційних ресурсів може прийняти рішення про надання ресурсів на подальшу розробку проекту, залишення на доопрацювання або відхилення ідеї.

7. У випадку надання ресурсів команда корпоративних підприємців створює прототип, проводить тестування та масштабування продукту. Якщо подальша розробка виявляється успішною, то відбувається запуск нового бізнес-напрямку, у результаті чого внутрішній інвестор та бізнес-організація отримують додатковий дохід, а корпоративний підприємець грошову винагороду, кар'єрне зростання або пропозицію співпраці на партнерських засадах.

Незалежно від того, наскільки диверсифікованою буде команда, їй слід надати доступ до внутрішньої експертизи, забезпечити всебічну допомогу та за необхідності — зовнішнє консультування. Така допомога може включати інформаційну, аналітичну, методологічну, адміністративну, юридичну підтримку та ін. Таке підживлення внутрішнього підприємницького проекту та активна взаємодія з операційними підрозділами створить передумови його успішності та економічної ефективності.

На рис. 3 зображено механізм взаємодії учасників внутрішнього ринку інновацій на прикладі компанії «Raiffeisen Bank International AG» під час впровадження програми з розвитку внутрішнього підприємництва «Innovation Garden».



Рис. 3. Механізм взаємодії учасників внутрішнього ринку інновацій у «Raiffeisen Bank International AG»

Джерело: розроблено автором на основі [12; 13; 14].

Внутрішня підприємницька поведінка працівників створює можливості для комерціалізації та капіталізації інноваційних ідей, що мають шанс перерости спочатку у внутрішні, а пізніше — і в самостійні бізнеси. У результаті бізнес-організація, власник інноваційної ідеї, внутрішня підприємницька команда, яка працювала над розробкою та впровадженням цієї ідеї, досягають власних фінансових і нефінансових цілей.

Результатом створення внутрішнього ринку інновацій є пропозиція економічно найефективнішого способу застосування наявних організаційних ресурсів на інноваційній та креативній основі (досягнення цілей, що закладені в концепції економічного управління підприємством: зростання цінності підприємства для усіх груп стейкхолдерів і забезпечення довгострокового стійкого функціонування [15, с. 36]). Працівники мають стимули до ідентифікації внутрішніх процесів, що є неефективними (тобто виявлення потреби), або до пошуку можливостей застосування надлишку ресурсів (slack of resources), результатом чого стає пропозиція інноваційних рішень / ідей та їх реалізація.

Засновуючись на описі структури суб'єктів внутрішнього ринку інновацій та механізму їхньої взаємодії, пропонуємо трактувати *внутрішній ринок інновацій як сукупність економічних відносин, що виникають всередині бізнес-організації між носіями внутрішніх інноваційних ідей, їх реалізаторами та внутрішніми інвесторами з приводу оцінювання комерційної привабливості, відбору та комерціалізації інноваційних ідей на конкурентних засадах з метою найефективнішого використання наявних ресурсів бізнес-організації, а також підприємницького та інноваційного потенціалу її працівників.*

Функціонування внутрішнього ринку інновацій є важливою внутрішньою детермінантою становлення та розвитку корпоративного підприємництва. Наявність автономії, свободи у прийнятті рішення, можливостей прояву ініціативи, підтримки з боку бізнес-організації та ринкових засад організації управління інноваціями закладають базис для активного залучення працівників до процесу комерціалізації знань та технологій, створених всередині бізнес-організації.

Висновки. Базовою умовою становлення та розвитку корпоративного підприємництва в бізнес-організації є формування внутрішнього ринку інновацій. Внутрішній ринок інновацій ґрунтується на таких аспектах внутрішньої ринкової економіки, як структурування бізнес-організації на менші автономні організаційні одиниці та створення на їх основі центрів фінансової відповідальності, розширення автономії підрозділів та покладення фі-

нансової відповідальності на їхнє керівництво, привнесення принципів економічного управління та ринкового контролю (самоокупність підрозділів за рахунок власних доходів, самофінансування, матеріальна зацікавленість у кінцевих результатах діяльності, відповідальність за кінцеві результати діяльності).

Створення усе незалежніших бізнес-одиниць (децентралізація) забезпечує високий рівень мотивації нових та усталених бізнес-напрямів, їх націленість на фінансовий результат і високий рівень відповідальності. У той же час закладення ринкових принципів та механізмів в основу взаємодії структурних одиниць (підрозділів) між собою, а також структурних одиниць та бізнес-організації в цілому створюються умови для стимулювання прояву підприємницької ініціативи, інноваційності та проактивності співробітників. Працівники бізнес-організації, які є носіями підприємницького потенціалу, отримують можливість реалізувати підприємницьку ідею в межах усталеного бізнесу, використовуючи його ресурсну та технологічну базу, а також цілеспрямовану підтримку та керівництво.

Мобілізація зусиль усіх працівників бізнес-організації у напрямі розробки внутрішніх інноваційних ідей створює основу для підвищення її інноваційності, нарощення темпів зростання фінансових результатів діяльності (обсягів продажів, розміру прибутку, рентабельності та ін.), забезпечення фінансової стійкості та максимізацію (зростання) цінності бізнес-організації для усіх груп стейкхолдерів у довгостроковій перспективі.

Література

1. Євдокимова Н., Батенко Л., Верба В. Економічне управління підприємством: навч. посіб. / ред. Н. Євдокимова. Київ: КНЕУ, 2011. 327 с.
2. Сарай Н. Основні форми функціонування внутрішнього економічного механізму підприємства в контексті його внутрішньої організаційної структури. *Інноваційна економіка*. 2012. № 2. С. 127–131.
3. Козловський В., Дончак Л. Внутрішній економічний механізм виробничих підприємств: монографія. Тернопіль: Крок, 2013. 203 с.
4. Coster J. Lessons from 3M Corporation: managing innovation over time and overcoming the innovator's dilemma.: Master of Science Thesis. Stockholm, 2017. 62 p.
5. Татеиси К. Вечный дух предпринимательства / пер. з англ. Э. Шаховой, Г. Шахова. Москва: Московс. бизнес, 1990. 204 с.
6. Захарченко В., Захарченко Н. Пошук та впровадження нових форм і методів господарювання на основі розвитку внутрішнього підприємництва. *Економічний вісник університету*. 2017. № 35. С. 129–139.
7. Hisrich R., Kralik D. Advanced Introduction to Corporate Venturing. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2016. 154 p.

8. Roomi M. Making Corporate Entrepreneurship Work: “The Innovation Rule” at 3M. *Muhammad Azam Roomi, PhD*. URL: <https://mroomi.com/making-corporate-entrepreneurship-work-the-innovation-rule-at-3m/> (date of access: 07.03.2023).

9. Козловський В., Дончак Л. Структурна модель формування внутрішнього економічного механізму підприємства. *Вісник Вінницького політехнічного інституту*. 2009. № 5. С. 36–39.

10. Daft R. *Organization Theory and Design*. 10th ed. South-Western: Cengage Learning, 2010. 688 p.

11. Chesbrough H. XTV: Xerox’s Attempted Recovery From “Fumbling the Future”. *Business Research for Business Leaders*. URL: <https://hbswk.hbs.edu/item/xtv-xeroxs-attempted-recovery-from-fumbling-the-future> (date of access: 07.03.2023).

12. Schättin C. Relax, nothing is under control. *Meet our Community: Christine Schättin, Raiffeisen Bank International*. URL: <https://talentgarden.org/en/community/project-innovation-garden/> (date of access: 07.03.2023).

13. The RBI Innovation Garden is the successful evolution of the intrapreneurship project, which Raiffeisen Bank International designed and implemented together with HYVE. *The RBI Garden — Room to grow*. URL: <https://www.hyve.net/en/blog/rbi-garden-room-to-grow/> (date of access: 09.03.2023).

14. Швець Д. Внутрішнє підприємництво — як виклик нової нормальності. Досвід міжнародних корпорацій залучення співробітників до розробки інноваційних рішень та продуктів. *Платформа відкритих інновацій supported by mind.ua*. URL: <https://mind.ua/openmind/20221071-vnutrishne-pidpriemnictvo-yak-viklik-novoyi-normalnosti> (дата звернення: 07.03.2023).

15. Лігоненко Л. Економічне управління підприємством: теоретична концепція. *Стратегічні імперативи сучасного менеджменту*: зб. матеріалів II Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 22–23 трав. 2014 р. Київ, 2014. С. 34–37.

References

1. Yevdokymova, N., Batenko, L., & Verba, V. (2011). *Ekonomichne upravlinnia pidpriemstvom [Economic management of the enterprise]* (N. Yevdokymova, Red.). KNEU [in Ukrainian].

2. Sarai, N. (2012). Osnovni formy funktsionuvannia vnutrishnoho ekonomichnoho mekhanizmu pidpriemstva v konteksti yoho vnutrishnoi orhanizatsiinoi struktury [The basis forms functioning of the internal economic mechanism enterprises in the context of its internal organizational structures]. *Innovatsiina ekonomika*, (2), 127–131 [in Ukrainian].

3. Kozlovskiy, V., & Donchak, L. (2013). *Vnutrishnii ekonomichniy mekhanizm vyrobnychikh pidpriemstv [Internal economic mechanism of production enterprises]*. Krok [in Ukrainian].

4. Coster, J. (2017). Lessons from 3M Corporation: managing innovation over time and overcoming the innovator’s dilemma. [Master of

Science Thesis, KTH Royal Institute of Technology School of Industrial Engineering and Management].

5. Tateisi, K. (1990). Vechnyi dukh predprynimatelstva [The eternal venture spirit] (Э. Шаховой & Г. Шахова, Пер.). Московский бизнес. [in Russian].

6. Zakharchenko, V., & Zakharchenko, N. (2017). Posluk ta vprovadzhennia novykh form i metodiv hospodariuvannia na osnovi rozvytku vnutrishnoho pidpriemnytstva [The search and introduction of new forms and methods of management on the basis of development of the internal entrepreneurship]. *Ekonomichnyi visnyk universytetu*, (35), 129–139. [in Ukrainian].

7. Hisrich, R., & Kralik, D. (2016). *Advanced Introduction to Corporate Venturing*. Edward Elgar Publishing.

8. Roomi, M. (2020). *Making Corporate Entrepreneurship Work: “The Innovation Rule” at 3M*. Muhammad Azam Roomi, PhD. <https://mroomi.com/making-corporate-entrepreneurship-work-the-innovation-rule-at-3m/>

9. Kozlovskiy, V., & Donchak, L. (2009). Strukturna model formuvannia vnutrishnoho ekonomichnoho mekhanizmu pidpriemstva [Structural model of formation of enterprise internal economic mechanism]. *Visnyk Vinnytskoho politekhnichnoho instytutu*, (5), 36–39. [in Ukrainian].

10. Daft, R. (2010). *Organization Theory and Design* (10th ed.). Cengage Learning.

11. Chesbrough, H. (2003, 7 apr.). *XTV: Xerox’s Attempted Recovery From “Fumbling the Future”*. Business Research for Business Leaders. <https://hbswk.hbs.edu/item/xtv-xeroxs-attempted-recovery-from-fumbling-the-future>

12. Schättin, C. (2019, 8 December). *Relax, nothing is under control*. Meet our Community: Christine Schättin, Raiffeisen Bank International. <https://talentgarden.org/en/community/project-innovation-garden/>

13. *The RBI Innovation Garden is the successful evolution of the intrapreneurship project, which Raiffeisen Bank International designed and implemented together with HYVE*. (2018). The RBI Garden — Room to grow. <https://www.hyve.net/en/blog/rbi-garden-room-to-grow/>

14. Shvets, D. (2021, 21 січня). *Vnutrishnie pidpriemnytstvo — yak vyklyk novoi normalnosti. Dosvid mizhnarodnykh korporatsii zaluchennia spivrobitnykiv do rozrobky innovatsiinykh rishen ta produktiv* [Internal entrepreneurship as a challenge to new normality. Experience of international corporations involving employees in the development of innovative solutions and products]. Platforma vidkrytykh innovatsii supported by mind.ua. <https://mind.ua/openmind/20221071-vnutrishne-pidpriemnictvo-yak-viklik-novoyi-normalnosti>

15. Ligonenko, L. (2014). *Ekonomichne upravlinnia pidpriemstvom: teoretychna kontseptsii* [Economic management of the enterprise: Theoretical concept]. In *Стратегічні імперативи сучасного менеджменту* (с. 34–37). KNEU.

Стаття надійшла до редакції 10.03.2023