

Лігоненко Л.О.

доктор економічних наук, професор
кафедри бізнес-економіки та підприємництва
Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана
м. Київ, Україна
larisa.ligonenko@gmail.com
ORCID ID: 0000-0001-5597-5487

Мисилюк В.С.

аспірантка
кафедри бізнес-економіки та підприємництва
Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана
м. Київ, Україна
vladamysyliuk@gmail.com
ORCID ID: 0000-0002-4941-6766

МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБЛЕННЯ ДОРОЖНЬОЇ КАРТИ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Ligonenko Larysa

Doctor of Economic Sciences, Professor
Department of Economics and Entrepreneurship
Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman
Kyiv, Ukraine
larisa.ligonenko@gmail.com
ORCID ID: 0000-0001-5597-5487

Msyliuk Vlada

PhD Student
Department of Economics and Entrepreneurship
Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman
Kyiv, Ukraine
vladamysyliuk@gmail.com
ORCID ID: 0000-0002-4941-6766

METHODOLOGICAL FOUNDATIONS FOR DESIGNING THE ROAD MAP FOR CORPORATE ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT

Анотація. Статтю присвячено актуальним питанням становлення та розвитку корпоративного підприємництва в українських бізнес-організаціях. Значна кількість українських бізнес-організацій характеризується наявністю підприємницького потенціалу: працівники володіють підприємницькими компетенціями, готові ініціювати та реалізовувати внутрішні підприємницькі проекти. Однак комерціалізація знань і технологій, створених усередині бізнес-організацій їхніми працівниками, виявляється складним практичним завданням та потребує розроблення науково обґрунтованого методичного забезпечення. Існуючі дослідження у царині розвитку корпоративного підприємництва в межах усталених бізнес-організацій не розкривають у повній мірі послідовність імплементації інструментів та застосування управлінських стратегій, що можуть бути використаними менеджерами для підвищення рівня підприємницької активності працівників їхніх бізнес-організацій. Ціллю статті визначено обґрунтування та розроблен-

ня практичних рекомендацій із розбудови організаційного дизайну корпоративного підприємництва. Доведено, що для активації та максимально ефективного застосування підприємницького потенціалу працівників бізнес-організації необхідно розробити дорожню карту розвитку корпоративного підприємництва, яка деталізуватиме основні етапи та інструменти у напрямі розбудови організаційного дизайну корпоративного підприємництва для трансформації внутрішніх інновацій у значимі економічні результати. Основними етапами опрацювання дорожньої карти розвитку корпоративного підприємництва, тобто впровадження важливих внутрішніх (контекстуальних) факторів підвищення підприємницької активності працівників, визначено: проведення внутрішнього аудиту стану корпоративного підприємництва, розроблення програми розвитку корпоративного підприємництва, розбудова організаційного дизайну корпоративного підприємництва, оцінювання результатів розвитку корпоративного підприємництва та прийняття рішення про продовження або припинення реалізації програми розвитку корпоративного підприємництва.

Ключові слова: підприємництво, корпоративне підприємництво, організаційний дизайн, внутрішня підприємницька команда, підприємницька активність працівників, внутрішні інноваційні бізнес-ідеї, корпоративні спінаут-організації.

Abstract. The article is devoted to the actual issues of implementation and development of corporate entrepreneurship in Ukrainian business organizations. A large number of Ukrainian business organizations are characterized by the presence of entrepreneurial potential — employees are ready to initiate and carry out internal business projects. However, commercialization of knowledge and technologies created within business organizations by their employees is a difficult practical task and requires development of scientifically grounded methodological support. Existing studies in the field of corporate entrepreneurship development within established business organizations do not reveal in full the sequence of implementation of instruments and application of management strategies, which can be used by managers to increase the level of entrepreneurial activity of employees of their business organizations. The purpose of the article is to justify and develop practical recommendations regarding the development of corporate entrepreneurship organizational design. It is proved that it is necessary to develop a road map (strategy) for the corporate entrepreneurship development in order to activate and maximize the employees' entrepreneurial potential within business organizations. The road map for the corporate entrepreneurship development will drill down on the main stages and instruments required to develop corporate entrepreneurship organizational design so that transform internal innovations into significant economic results. The main stages of the designing of the road map for the corporate entrepreneurship development, i.e. introduction of important internal (contextual) factors for the increase employees' entrepreneurial activity, are defined: internal audit of the corporate entrepreneurship state, creation of the corporate entrepreneurship development program, working out of corporate entrepreneurship organizational design, assessment of the results of the corporate entrepreneurship development program and making a decision on the continuation or termination of realization of the program.

Key words: entrepreneurship, corporate entrepreneurship, organizational design, intrapreneurial team, employees' entrepreneurial activity, internal innovative business ideas, corporate spinout organization.

JEL codes: M13, M21, O32.

Постановка проблеми. Проблема багатьох усталених бізнес-організацій є те, що після стадії активного зростання вони стають механізованими і бюрократизованими: перестають відповідати темпам змін та зростання своїх цільових ринків. Свідченнями цього стає те, що: 1) відбувається значне зниження темпів приросту прибутку; 2) при великій кількості патентів та внутрішніх інновацій-

них ідей бізнес-організація не може комерціалізувати їх та перетворити у нові бізнес-одиниці. Усе це актуалізує необхідність імплементації управлінських інновацій, що допоможуть подолати опір розвитку внутрішніх бізнес-ініціатив працівників та створення нових бізнесів. Вирішенням завдань підвищення інноваційності та конкурентоспроможності бізнес-організацій може стати впровадження спеціальних програм підтримки розвитку внутрішніх інноваційних ідей працівників та створення нових бізнесів, а також розвиток управлінської культури з орієнтацією на довгострокове зростання.

Аналіз досліджень та публікацій. Наукові розвідки у сфері практики розвитку корпоративного підприємництва та розбудови його організаційного дизайну характеризуються відсутністю єдності та систематичності. Не існує єдиної пропозиції стосовно підходу до впровадження системи корпоративного підприємництва: досліджуються лише окремі аспекти цього процесу. Так, наприклад, Н. Торнбері [1] розглядає питання впровадження *корпоративних програм з розвитку підприємництва*, тобто освітніх програм, спрямованих на навчання менеджерів мислити та діяти як підприємці. Хоча освітні програми є одним із інструментів, що застосовується для стимулювання підприємницької активності працівників, однак досліджувати даний інструмент ізольовано від інших важливих аспектів розбудови організаційного дизайну корпоративного підприємництва вважаємо недостатнім.

Дж. Хорнсбі, Д. Куратко, Д. Нолт та В. Валес [2] досліджують внутрішні фактори, що впливають на рівень підприємницької активності організації, зокрема: *підтримку топ-менеджменту*, включаючи просування інноваційних ідей та надання необхідних ресурсів; *толерантності топ-менеджменту до невдач*, надання працівникам певного ступеню свободи у прийнятті рішень; *системах винагороди*, які засновуються на результатах діяльності окремих працівників/підрозділів та заохочують виконання складної роботи; *доступності часу* для впровадження інновацій та структуризації робочих завдань таким чином, щоб підтримувати зусилля для досягнення довгострокових організаційних цілей; *організаційних межах*, тобто чітких поясненнях очікуваних результатів виконання роботи та механізмів оцінювання, відбору, використання інновацій. Шляхом оцінювання якості та міри впливу зазначених факторів науковці пропонують визначати рівень організаційної готовності до впровадження корпоративного підприємства. Однак перелік важливих внутрішніх факторів, що можуть стимулювати або дестимулювати розвиток корпоративного підприємства є неповним. Науковці зосереджуються на діагностиці внутрішнього корпоративного середовища, але не пропонують методики та чіткого алгоритму дій для розбудови ефективного організаційного дизайну корпоративного підприємства.

Ф. Гартманн у праці [3] також наводить та описує внутрішні фактори, необхідні для налагодження системи створення нових бізнесів в межах усталених бізнес-організацій, серед яких: організаційна структура з чітко визначеними ролями та взаємовідносинами підзвітності; механізми взаємодії системи створення нових бізнесів з іншими організаційними системами; процеси для управління інноваційною діяльністю та накопиченням нових знань; багатофункціональні, гнучкі працівники, здатні орієнтуватися у невизначених умовах та розвивати нові можливості; механізми та критерії для прийняття рішень; метрики для оцінювання результатів інноваційної діяльності; організаційна культу-

ра та лідерство. Разом з тим, науковець не надає науково обґрунтованого методичного інструментарію для прийняття конструктивних управлінських рішень з розбудови організаційного дизайну корпоративного підприємництва та стимулювання підприємницької активності працівників.

Прикладні аспекти розвитку корпоративного підприємництва в організаціях розглянуті у роботі Дж. Чена, Чж. Чжу та В. Анквана [4]. Дослідники пропонують комплексну модель оцінювання, на основі якої сформульовано рекомендації з розвитку корпоративного підприємництва та стимулювання інноваційності великих китайських корпорацій. Науковці зосереджуються на вивченні та оцінюванні внутрішніх факторів, що культивують корпоративне підприємництво, а саме: *системі ради директорів та менеджменту; підприємницькі якості персоналу; корпоративне стратегічне підприємницьке управління*. Пропонована модель є досить розгорнутою, однак вона обмежена національним контекстом та не може бути взята без застережень при розбудові корпоративного підприємства в українських бізнес-організаціях.

Практичні аспекти розбудови корпоративного підприємництва також розглядаються у роботах [5—8] з використанням методу кейс-стаді. Кейси реальних компаній описують управлінські стратегії, що розроблені та впроваджені менеджерами бізнес-організацій задля налагодження процесу інвестування у розвиток внутрішніх технологій / знань та їх комерціалізації через заснування корпоративних спінаут-організацій. Автори згаданих праць досліджують внутрішні фактори, що впливають на успішність практик внутрішнього корпоративного венчурингу. Формування і залучення мультидисциплінарних проєктних команд; розробка та впровадження внутрішнього інкубаційного для розвитку внутрішніх інноваційних ідей працівників; створення та інституціоналізація спеціалізованих бізнес-одиниць для координації та підтримки внутрішнього підприємницького процесу; створення корпоративної системи спінаут-організацій розглядаються як важливі елементи організаційного дизайну для досягнення ефективності та результативності процесу корпоративного підприємництва.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Не зважаючи на активізацію досліджень та зростання публікаційної активності науковців у царині корпоративного підприємництва, дана сфера досліджень характеризується відсутністю цілісності та недостатньою увагою до прикладних аспектів розвитку корпоративного підприємництва. Зокрема, залишаються невирішеними питання розробки методичного інструментарію для впровадження та розвитку корпоративного підприємництва в українських бізнес-організаціях.

Метою статті є обґрунтування та розробка дорожньої карти розвитку корпоративного підприємництва, яка визначатиме основні етапи та інструменти розбудови організаційного дизайну корпоративного підприємництва в бізнес-організаціях.

Методика дослідження. У процесі дослідження використано такі наукові методи: теоретичного пошуку — для дослідження наукової проблематики та вивчення досвіду вітчизняних та зарубіжних науковців; кейс-стаді та компаративного аналізу — для порівняння підходів до розбудови системи корпоративного підприємництва в різних бізнес-організаціях; процесного підходу — для виокремлення етапів процесу впровадження та розвитку корпоративного підприємництва (тобто розроблення дорожньої карти розвитку корпоративного підприємництва); графічний метод — для структуризації етапів розвитку корпоративного підприємництва.

Виклад основного матеріалу. Для планування процесу становлення та розвитку корпоративного підприємництва в бізнес-організації, визначення послідовності ключових етапів та їхнього змісту [9] пропонуємо створити дорожню карту розвитку корпоративного підприємництва в бізнес-організації (рис. 1). Дорожня карта розвитку корпоративного підприємництва розробляється менеджером з управління інноваціями та погоджується вищим керівництвом бізнес-організації.

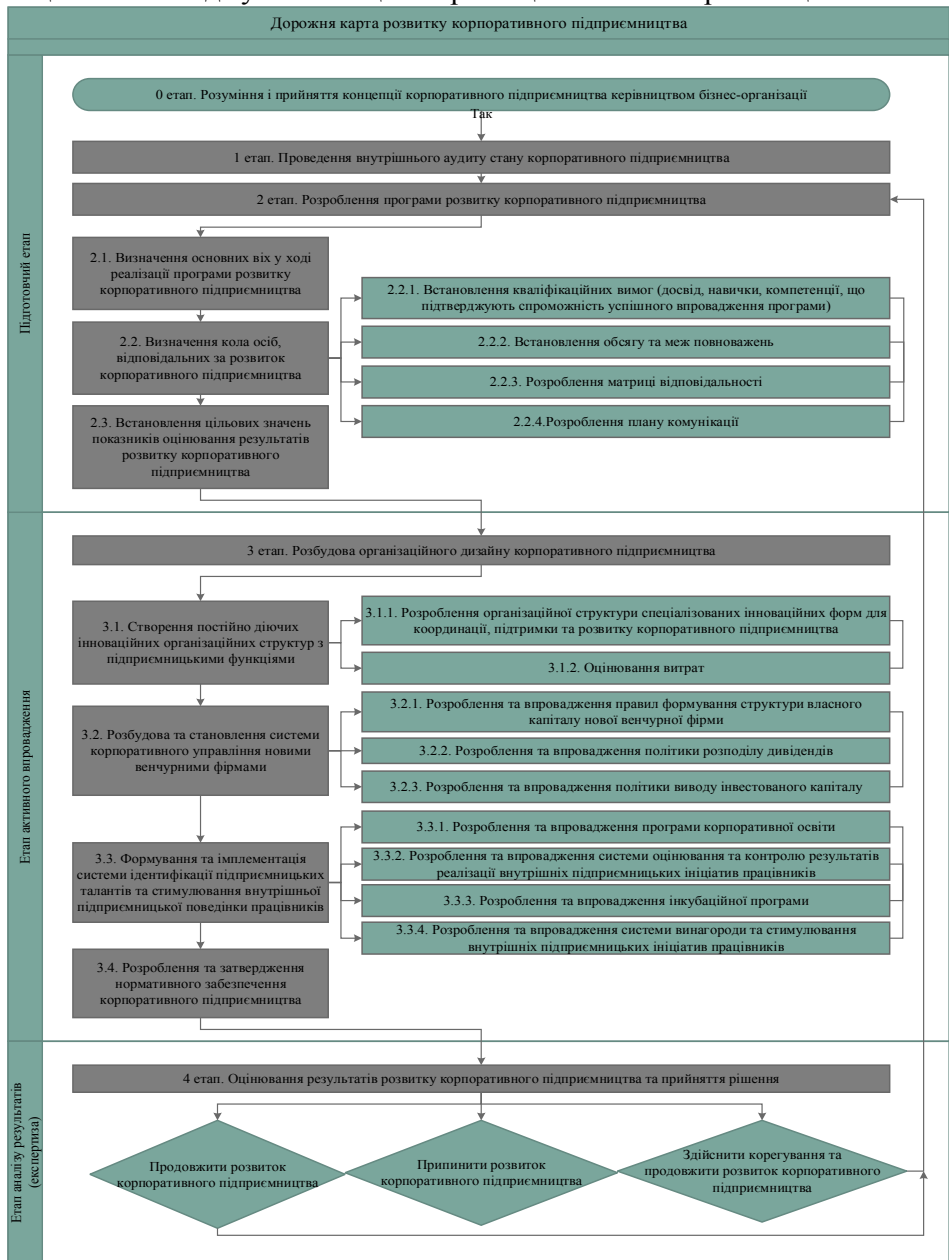


Рис. 1. Дорожня карта розвитку корпоративного підприємництва

Джерело: Сформовано авторами.

0 етап. Розуміння і прийняття концепції корпоративного підприємництва керівництвом бізнес-організації. Розбудова корпоративного підприємництва в бізнес-організації стає можливою лише за наявності підтримки з боку вищого керівництва. Основним стимулом до впровадження корпоративного підприємництва є необхідність підвищення інноваційності бізнес-організації, що забезпечує формування таких організаційних здатностей, як адаптивність, гнучкість і висока швидкість реагування на зміни запитів споживачів. Комерціалізація внутрішніх знань та технологій, перетворення їх у нові бізнеси дає можливість сформувати стійкі конкурентні переваги. Усвідомлення вищим керівництвом бізнес-організації значущості підтримки та розвитку внутрішніх бізнес-ініціатив працівників створює плацдарм для прийняття рішення про розбудову корпоративного підприємництва та здійснення подальших дій.

1 етап. Проведення внутрішнього аудиту стану корпоративного підприємництва. Методичні засади здійснення внутрішнього аудиту стану корпоративного підприємництва розкриті у роботі [10].

2 етап. Розроблення програми розвитку корпоративного підприємництва. Ціллю впровадження програми розвитку корпоративного підприємництва є надання сигналу, що бізнес-організація визнає важливість інновацій, генерованих працівниками, та готова інвестувати ресурси у розвиток ідей працівників та у їх персональний розвиток [8, с. 451]. Специфікація програми розвитку корпоративного підприємництва містить визначені цілі та основні параметри програми (табл. 1).

Розроблення програми розвитку корпоративного підприємництва в бізнес-організації включає такі кроки:

2.1. визначення основних віх у ході реалізації програми розвитку корпоративного підприємництва;

2.2. визначення кола осіб, відповідальних за розвиток корпоративного підприємництва в бізнес-організації:

2.2.1. встановлення кваліфікаційних вимог до осіб, відповідальних за розвиток корпоративного підприємництва (досвід, навички, компетенції, що підтверджують спроможність успішного впровадження програми);

2.2.2. встановлення обсягу та меж повноважень осіб, які здійснюють адміністрування та координацію внутрішнього підприємницького процесу;

2.2.3. розроблення матриці відповідальності: встановлення зон відповідальності, для осіб, відповідальних за розвиток корпоративного підприємництва в бізнес-організації;

2.2.4. розроблення плану комунікації: частоти та форми звітування щодо стану розвитку корпоративного підприємництва в бізнес-організації;

2.3. встановлення цільових значень показників оцінювання результативності реалізації програми розвитку корпоративного підприємництва в організації.

Розроблення програми розвитку корпоративного підприємництва визначає пріоритетні напрями та сфери докладання управлінських зусиль задля створення організаційних передумов до ініціації та реалізації внутрішніх підприємницьких бізнес-ініціатив працівників.

3 етап. Розбудова організаційного дизайну корпоративного підприємництва. Наступний етап включає розроблення та інституціоналізацію усіх важливих елементів організаційного дизайну (структур, систем, процедур, процесів, інструментів), спрямованих на розвиток корпоративного підприємництва.

СПЕЦИФІКАЦІЯ ПРОГРАМИ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Характеристики	Опис
Цілі	Пошук підприємницьких можливостей з надзвичайно високим комерційним потенціалом (нові бізнес-ініціативи). Розвиток лідерів та формування резерву корпоративних підприємств. Формування підприємницької та інноваційної культури. Упровадження інновацій в управлінні
Період реалізації	Підготовчий етап — 4 тижні. Етап активного впровадження — 8 тижнів. Етап аналізу результатів (експертиза) — 2 тижні
Активності, які включатиме програма	Реалізація програми корпоративної освіти для працівників: проведення навчальних семінарів (складання бізнес-плану, розвиток навичок презентації, розвиток лідерських якостей, навчання методології дизайн-мислення та ін.). Наставництво та менторство. Організація конкурсів інноваційних ідей та бізнес-проектів працівників (зокрема пітчінгу розроблених бізнес-проектів)
Види підтримки, які пропонуватиме бізнес-організація	Мікрофінансування на етапі розробки ідеї, прототипу та мінімально життєздатного продукту. Можливість розвивати ідею проекту в межах робочого часу за одночасного виконання повсякденних трудових обов'язків. У разі підтвердження комерційного потенціалу ідеї можливість працювати над власним продуктом на повну ставку
Підготовчий етап	Розроблення програми розвитку корпоративного підприємництва
Етап активного впровадження	Розбудова організаційного дизайну корпоративного підприємництва
Етап аналізу результатів (експертиза)	Оцінювання результативності впровадження програми розвитку корпоративного підприємництва. Прийняття рішення про продовження реалізації програми розвитку корпоративного підприємництва, удосконалення та повторного впровадження програми, припинення реалізації програми

Джерело: Розроблено авторами.

3.1. Створення постійно діючих інноваційних організаційних структур з підприємницькими функціями. Для стимулювання інновацій у внутрішньому корпоративному середовищі вкрай важливо створити спеціалізовані організаційні структури, які закладуть передумови та можливості комерціалізації технологій та знань, які були розроблені всередині бізнес-організації її працівниками, та створення нових бізнесів.

3.1.1. Розроблення організаційної структури спеціалізованих інноваційних форм для координації, підтримки та розвитку корпоративного підприємництва (визначення їхніх завдань та функцій). На основі досвіду, викладеного у роботах [7, с. 362-364; 5, с. 9-11; 11, с. 88-124; 12, с. 224; 13, с. 263-264; 14], для координації, підтримки та розвитку внутрішнього підприємницького процесу пропонуємо створити спеціалізований внутрішній інноваційний підрозділ — Центр управління інноваційними ідеями (далі — Центр). Завданнями Центру є: виявлення креативних підприємницьких ідей; перетворення ідей на внутрішні підприємницькі проекти; управління підприємницькими ідеями та проектами; визначення напрямів використання результатів після завершення.

Центр має забезпечити інституційні рамки, що базуються на факторах успіху корпоративного підприємництва: підтримку інноваційних ідей працівників на рівні вищого керівництва; відокремлення інноваційних проєктів від підрозділів бізнес-організацій («internal spin-offs»); гарантування автономності внутрішнім підприємницьким командам (фінансова, інвестиційна автономність, автономність у формуванні команд, використанні бюджету, управлінні графіками та ін.); можливість допускати помилки; механізми оцінювання інноваційних ідей та проєктів (система прийняття рішень для оцінювання та комерціалізації ідей, тобто прийняття рішень щодо їх майбутнього); система компенсацій (надання нагород та заохочення, якщо проєкт дає відчутні результати, які перевищують його мету); виділення захищених ресурсів на розвиток внутрішніх інноваційних ідей.

Керівним органом Центру визначено Керівний комітет, до складу якого мають входити вище керівництво та керівники структурних підрозділів бізнес-організації. Керівний комітет є колегіальним органом управління та приймає основні рішення щодо діяльності Центру.

Організаційна структура Центру (рис. 2): Відділ пошуку та оцінювання ідей та Відділ розвитку інноваційних ідей. Відділ розвитку інноваційних складається з двох груп: Група проєктів з високим ризиком та Група проєктів з середнім ризиком.



Рис. 2. Організаційна структура та функції
Центру управління інноваційними ідеями

Джерело: Розроблено авторами.

Процес розробки ідей в Центрі поділяється на п'ять етапів (табл. 2).

Внутрішні інноваційні ідеї працівників (ідеї майбутніх проєктів) спочатку розміщуються у Відділі пошуку та оцінювання ідей. Завданням цього відділу є підтримка корпоративних підприємств на етапах визначення проблеми (пропозиції інноваційного рішення) та планування проєкту. Функціями Відділу пошуку та оцінювання ідей є: збір внутрішніх підприємницьких ідей працівників; оцінювання та відбір перспективних ідей; набір (рекрутинг) потенційних кор-

поративних підприємств; розроблення та впровадження корпоративної програми навчання; розроблення та впровадження менторських програм; формування складу внутрішніх підприємницьких команд; здійснення оцінювання внутрішньої підприємницької команди та розробленого бізнес-плану. За результатами навчання корпоративних підприємств і подання ними бізнес-плану підприємницького проєкту Керівним комітетом приймається рішення про реалізацію проєкту або його відхилення. Якщо проєкт приймається до реалізації, то його команда розміщується у Відділі розвитку інноваційних ідей.

Таблиця 2

ПРОЦЕС РОЗВИТКУ ІДЕЙ В ЦЕНТРІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ІДЕЯМИ

№ з/п	Етап розвитку ідеї		Відповідальний відділ	Функції
1	Етап визначення проблеми (пошук та оцінювання ідей)		Відділ пошуку та оцінювання ідей	Відкритий конкурс ідей
2	Етап формування команди та реалізації проєкту	Планування проєкту	Відділ пошуку та оцінювання ідей	Формування команди. Навчання. Планування бюджету. Складання бізнес-плану проєкту. Наставництво технічних і бізнес-експертів
3		Розробка прототипу	Відділ розвитку інноваційних ідей	Перевірка доцільності реалізації ідеї
4		Перевірка концепції	Відділ розвитку інноваційних ідей	Перевірка ринкового потенціалу ідеї
5	Етап завершення проєкту		Відділ розвитку інноваційних ідей	Вибір типу організаційного дизайну корпоративного підприємництва (вирішення на пряму комерціалізації ідей)

Джерело: Сформовано авторами на основі [5, с. 11].

У межах Відділу розвитку інноваційних ідей можуть розроблятися проєкти, які засновані на двох типах технологій: 1) ті, що виходять за рамки поточних компетенцій бізнес-організації; і 2) ті, в яких технології доповнюють існуючі компетенції, але ризик занадто високий для розвитку технології в межах та зусиллями одного з бізнес-підрозділів бізнес-організації.

Інноваційні проєкти, які засновуються в технологіях, що доповнюють поточні компетенції бізнес-організації, розміщуються в Групі проєктів з середнім ризиком. У межах цієї групи кожній внутрішній підприємницькій команді надається можливість розпочати новий бізнес та/або розширити існуючі можливості наявного бізнес-підрозділу через впровадження нових продуктів або через вихід на нові ринки.

Інноваційні проєкти, які засновуються в технологіях, що виходять за рамки поточних компетенцій бізнес-організації, розміщуються в Групі проєктів з високим ризиком. Ця група зосереджена на визначенні нових технологій, що мають значний потенціал для створення доданої вартості та нового бізнесу для організації, впродовж 3–10 років. Завданням цієї групи є збільшення швидкості

розвитку комерційних та конкурентних технологічних проєктів, зменшення ринкового ризику завдяки співпраці із замовниками та партнерами. Група може ініціювати партнерства, здійснювати інвестиції та придбання: моніторинг зовнішніх технологій та ринку, може укладати ліцензійні договори, купувати права на об'єкти інтелектуальної власності, брати участь у стратегічному співробітництві, інвестувати у акціонерний капітал стартапів, купувати технології чи компанії.

3.1.2. Оцінювання витрат на створення Центру (табл. 3). Оцінювання витрат на створення постійно діючих інноваційних організаційних структур з підприємницькими функціями є важливим кроком, з огляду на те, що співвідношення витрат та результатів реалізації внутрішніх підприємницьких ініціатив працівників може стати вирішальним фактором при прийнятті рішення про доцільність продовження розвитку корпоративного підприємництва.

Таблиця 3

ОЦІНЮВАННЯ БЮДЖЕТУ ЦЕНТРУ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ІДЕЯМИ

Статті витрат	Коментарі
Фонд оплати праці працівників	
Витрати на оплату праці експертів та менторів	Витрати за даною статтею можуть бути знижені шляхом залучення на посади експертів та менторів працівників бізнес-організації, які зможуть окрім виконання завдань за основною посадою, у робочий час декілька годин на тиждень приділити роботі у Центрі управління інноваційними ідеями
Оренда приміщення під діяльність Центру управління інноваційними ідеями	Ця стаття витрат може бути зменшеною шляхом використання власних офісних приміщень бізнес-організації
Витрати на оплату відряджень (за необхідністю)	Ця стаття витрат виникає у разі, якщо є необхідність організації відрядження внутрішньої підприємницької команди до підрозділів бізнес-організації, що розміщені у інших країнах / містах (для навчання, обміну досвідом та ін.)
Витрати на оплату використання виробничо-технічної бази та маркетингових ресурсів організації	Ця стаття витрат з'являється у разі, якщо бізнес-організація включає в інкубаційну програму такий елемент, як надання учасникам доступу до технологічної інфраструктури бізнес-організації (лабораторій, виробничих потужностей, власних технологій та розробок), а також до власних каналів продажів та бази клієнтів. Доступ може надаватися, наприклад, у вигляді грошового гранту на певну суму на використання виробничо-технічної бази бізнес-організації
Витрати на оплату проживання експертів та менторів	Витрати за цією статтею здійснюються у випадках, коли для реалізації діяльності Центру управління інноваційними ідеями залучаються експерти з інших країн та міст
Витрати на розробку онлайн-платформи управління інноваційними ідеями	Витрати на розробку онлайн-платформи управління інноваційними ідеями можуть бути суттєво знижені, якщо залучити ІТ-спеціалістів самої бізнес-організації
Загальний бюджет Центру	

Джерело: Розроблено авторами.

3.2. Розбудова та становлення системи корпоративного управління новими венчурними фірмами. Нові венчурні фірми утворюються на базі внутрішніх підприємницьких ідей працівників материнської бізнес-організації. Відділення внутрішньої венчурної команди стає можливим після ринкового тестування ідеї, коли операційна діяльність внутрішнього корпоративного венчуру (потенційної бізнес-одиниці) стає стабільною, а дохід досягає цільових показників. Для того щоб стимулювати відділення нових бізнесів в окремі суб'єкти підприємництва, необхідно сформувати систему корпоративного управління новими венчурними фірмами. Корпоративне управління новими венчурними фірмами повинно передбачати правила формування структури власного капіталу нової венчурної фірми, політику розподілу дивідендів та політика виводу інвестованого капіталу (механізм виходу з нової венчурної фірми). Методичні засади розбудови та становлення системи корпоративного управління новими венчурними фірмами розкриті у роботі [15].

3.3. Формування та імплементація системи ідентифікації підприємницьких талантів та стимулювання внутрішньої підприємницької поведінки працівників. Система ідентифікації підприємницьких талантів націлена на пошук, залучення, відбір, підготовку, стимулювання та формування резерву корпоративних підприємців. Для досягнення цих цілей слід розробити організаційні заходи, спрямовані на залучення працівників до внутрішнього підприємницького процесу та стимулювання їх до прояву підприємницької поведінки.

3.3.1. Розроблення та впровадження програми корпоративної освіти. Обов'язковим елементом системи ідентифікації підприємницьких талантів є освітня компонента, тобто навчання потенційних корпоративних підприємців. Навчання працівників може здійснюватися шляхом розроблення та впровадження програм корпоративної освіти, орієнтованих на розвиток підприємницьких здібностей та навичок працівників. Програма корпоративної освіти обов'язково повинна передбачати теоретичну та практичну частини. Теоретична частина повинна забезпечити навчання працівників усім необхідним інструментам та методикам розвитку інноваційних ідей, зокрема у таких напрямках: лідерство, управління фінансами, управління змінами, побудова бізнес-моделі, аналіз ринку, створення бізнес-плану та ін. Практична частина повинна зосереджуватися на генеруванні інноваційних ідей, аналізі та відборі найперспективніших ідей, формуванні команд корпоративних підприємців та роботу команди над розвитком конкретної інноваційної ідеї у повноцінний бізнес-проект. Результатом участі у програмі корпоративної освіти є подання, подання та публічний захист командами корпоративних підприємців завершених бізнес-проектів.

3.3.2. Розроблення та впровадження системи оцінювання та контролю результатів реалізації внутрішніх підприємницьких ініціатив працівників. Для прийняття рішення про майбутнє інноваційних ідей необхідно розробити та впровадити систему прийняття рішень для оцінювання, контролю результатів реалізації внутрішніх підприємницьких ініціатив працівників (ідей та проектів) та вирішення напряму комерціалізації ідей. Оцінювання ідей та відбір проектів до реалізації може відбуватися на двох рівнях: на рівні вищого керівництва та бізнес-організації в цілому. На рівні вищого керівництва оцінювання та прийняття рішення має здійснюватися за чітко визначеними критеріями. На рівні бізнес-організації можуть застосовуватися техніки колективного розуму для оці-

нювання ідей через рейтингову систему, голосування або віртуальні ринки (спеціальні онлайн платформи).

3.3.3. Розроблення та впровадження інкубаційної програми. Результативність комерціалізації бізнес-проектів залежить від якості розробленої та впровадженої інкубаційної програми, яка спрямована на забезпечення корпоративних підприємців підтримкою через продовження навчання, комунікацію з партнерами та менторами (реалізація програм наставництва). Підтримка, менторство, забезпечення ресурсами (час, тобто розробка ідей за принципом часткової зайнятості, за одночасного виконання повсякденних робочих обов'язків, і посівне фінансування) дозволяють впровадити ідеї шляхом створення нових бізнес-підрозділів організації або стартап-компаній.

3.3.4. Розроблення та впровадження системи винагороди та стимулювання внутрішніх підприємницьких ініціатив працівників. Мотиваційна компонента також є вкрай важливою для залучення працівників до внутрішнього підприємницького процесу. Розроблення та впровадження системи винагороди та стимулювання, спрямованої на підтримку та заохочення як індивідуальних, так і колективних внутрішніх підприємницьких ініціатив, допоможе подолати проблему відсутності мотивації працівників до генерації та впровадження інновацій. Система винагороди та стимулювання обов'язково повинна ґрунтуватися на досягнутих результатах.

3.4. Розроблення та затвердження нормативного забезпечення розвитку корпоративного підприємництва. Нормативне забезпечення розвитку корпоративного підприємництва включає розроблення та затвердження внутрішніх нормативно-правових актів, що регламентуватимуть та координуватимуть внутрішній підприємницький процес. До таких нормативно-правових актів належать: Положення про Центр управління інноваційними ідеями та його підрозділи; посадові інструкції працівників Центру; Положення про проведення конкурсу інноваційних ідей та проектів; Положення про організацію та порядок проведення внутрішнього аудиту стану корпоративного підприємництва та ін. Регламентація процесу ініціації та реалізації підприємницьких ідей працівників також включає необхідність розроблення корпоративних договорів, де визначатимуться права учасників внутрішнього підприємницького процесу (учасників нової венчурної фірми) відповідно до обсягу вкладених фінансових ресурсів (інвестицій) та результатів діяльності з розвитку внутрішнього підприємницького проекту.

4 етап. Оцінювання результатів розвитку корпоративного підприємництва. Оцінювання результатів впровадження програми корпоративного підприємництва пропонується здійснювати, виходячи з досягнутих результатів (визначених цільовими показниками) у таких областях: реалізація нових бізнес-ініціатив; розвиток лідерства; формування інноваційної культури та впровадження управлінських інновацій (табл. 4).

За результатами оцінювання вище керівництво бізнес-організації приймає рішення про доцільність продовження реалізації програми розвитку корпоративного підприємництва. Якщо цільові значення показників досягнуті або мають незначні відхилення, то доцільно продовжити розвиток корпоративного підприємництва. Якщо цільові значення показників не досягнуті, спостерігаються значні відхилення (негативні тенденції), то продовження розвитку корпоративного підприємництва не є доцільним. Разом з тим у разі наявності потенціалу до розвитку корпоративного підприємництва варто здійснити коригування та продовжити реалізацію програми.

Таблиця 4

**ПОКАЗНИКИ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ВПРОВАДЖЕННЯ
ПРОГРАМИ КОРПОРАТИВНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА**

№ з/п	Показник	Цільове значення*	Джерело отримання інформації
1	Вплив на реалізацію нових бізнес-ініціатив		
1.1	<i>Учасники</i>		
1.1.1	Кількість поданих заявок на участь у програмі розвитку корпоративного підприємництва	*	**
1.1.2	Кількість відібраних учасників	*	**
1.1.3	Кількість підрозділів бізнес-організації, працівники яких взяли участь у програмі розвитку корпоративного підприємництва	*	**
1.2	<i>Фіналісти</i>		
1.2.1	Кількість сформованих внутрішніх підприємницьких команд	*	**
1.2.2	Кількість представлених команд-фіналістів	*	**
1.3	<i>Оціночна вартість нових бізнес-ініціатив</i>		
1.3.1	Кількість прийнятих до реалізації нових бізнес-ініціатив, оціночна вартість яких складає до 100 000 грн	*	**
1.3.2	Кількість прийнятих до реалізації нових бізнес-ініціатив, оціночна вартість яких складає до 100 000-500 000 грн	*	**
1.3.3	Кількість прийнятих до реалізації нових бізнес-ініціатив, оціночна вартість яких складає понад 500 000 грн	*	**
1.4	<i>Етап розвитку, на якому знаходяться відібрані інноваційні ідеї</i>		
1.4.1	Активний: кількість внутрішніх інноваційних ідей, які знаходяться на етапі розробки та впровадження	*	**
1.4.2	Майбутній (відтермінований): кількість внутрішніх інноваційних ідей, реалізація яких відкладена на майбутнє		**
1.4.3	Не визначений: кількість внутрішніх інноваційних ідей, реалізація яких не є точно визначеною	*	**
1.5	<i>Кількість поданих заяв про розкриття інновацій (заяв на отримання охоронних документів на об'єкти права інтелектуальної власності)</i>	*	**
1.6	<i>Потенціал прориву ідей фіналістів</i>		
1.6.1	Кількість внутрішніх інноваційних ідей, які орієнтовані на існуючі ринки	*	**
1.6.2	Кількість внутрішніх інноваційних ідей, які орієнтовані на ринки, що зароджуються	*	**
1.6.3	Кількість внутрішніх інноваційних ідей, які мають потенціал до створення нових ринків	*	**

№ з/п	Показник	Цільове значення*	Джерело отримання інформації
1.6.4	Кількість внутрішніх інноваційних ідей, які орієнтовані на локальний ринок	*	**
1.6.5	Кількість внутрішніх інноваційних ідей з потенціалом виходу на регіональний ринок	*	**
1.6.6	Кількість внутрішніх інноваційних ідей з потенціалом виходу на глобальний ринок	*	**
2	Вплив на формування інноваційної культури та впровадження управлінських інновацій		
2.1	Обсяг коштів, інвестованих у розвиток інноваційних ідей працівників та у їх персональний розвиток	*	**
2.2	Кількість впроваджених управлінських інновацій (наприклад, онлайн-інструменти для обміну ідеями, віртуальні форуми та ін.). Вказати кількість та деталізувати зміст управлінських інновацій	*	**
2.3	Кількість упроваджених нових навчальних та менторських програм	*	**
3	Вплив на розвиток лідерства		
3.1	Розвиток інтрапренерських навичок	—	***
3.2	Розвиток підприємницької орієнтації особистості	—	***

Примітка:

*Цільове значення критеріїв оцінювання результатів впровадження програми розвитку корпоративного підприємництва надаються менеджером з інновацій та погоджуються вищим керівництвом на етапі розроблення програми.

**Формується за результатами впровадження програми розвитку корпоративного підприємництва.

***Онлайн-опитування учасників команди-фіналістів через 1 тиждень після презентації бізнес-плану (шляхом надсилання форми опитувальника на електронну адресу учасника).

Джерело: розроблено авторами.

Висновки. Знання та ініціатива працівників є потужним джерелом інновацій та часто не повністю використаним потенціалом. Завдяки постійному процесу корпоративного підприємництва бізнес-організації можуть подолати проблеми відсутності мотивації працівників до генерації та впровадження інновацій. Упровадження та розвиток корпоративного підприємництва в бізнес-організації має реалізовуватися послідовно, для цього варто розробити дорожню карту. Запропонована нами дорожня карта розвитку корпоративного підприємництва передбачає реалізацію трьох основних етапів: підготовчий етап, етап активного впровадження та етап аналізу результатів.

Підготовчий етап включає розроблення програми розвитку корпоративного підприємництва: визначення цілей, завдань розвитку корпоративного підприємства, ключових стейкхолдерів та їхніх функцій. Етап активного впровадження передбачає розбудову організаційного дизайну корпоративного підприємства, що означає інституціоналізацію структур, процедур, правил та систем, спрямованих на забезпечення здійснення та координації внутрішнього підприємницького процесу.

Логіка розбудови організаційного дизайну корпоративного підприємництва підказує, що корпоративні підприємці повинні мати достатньо свободи для висунення власних ідей, підтримку та зацікавленість з боку керівництва, а також матеріальне стимулювання внутрішньої підприємницької поведінки. Водночас внутрішні інвестори повинні мати достатню автономії та повноважень для прийняття ризикових інвестиційних рішень. Отже, організаційний дизайн корпоративного підприємництва повинен характеризуватися такими атрибутами, як: автономія корпоративних підприємців та делегування повноважень; персональна відповідальність корпоративного підприємця за розвиток та функціонування внутрішнього підприємницького проєкту; розвиток лідерства, професійне навчання, удосконалення знань у сфері менеджменту; стимулювання підприємницької ініціативи працівників. Відповідно завданням розробки організаційного дизайну корпоративного підприємництва вважаються не лише створення постійно діючих інноваційних структур з підприємницькими функціями, а також реалізація системи корпоративного управління новими венчурними фірмами, системи розпізнавання підприємницьких талантів та стимулювання внутрішньої підприємницької поведінки працівників, імплементація необхідного нормативного забезпечення.

Етап аналізу результатів (експертиза) включає оцінювання результатів розвитку корпоративного підприємництва та прийняття рішення про продовження або припинення розвитку корпоративного підприємництва в бізнес-організації.

Завдяки налагодженню усіх внутрішніх корпоративних факторів на створення механізму реалізації внутрішніх підприємницьких ініціатив працівників бізнес-організації вирішують такі важливі питання, як утримання кращих професіоналів у штаті; посилення позиції в основному бізнес-напрямі через пропозицію товарів і послуг вищої якості; використання можливості входження у ринкові ніші, що з'являються; підвищення цінності бізнес-організації через пропозицію високотехнологічних інноваційних рішень.

Література

1. Thornberry N. Corporate entrepreneurship: Teaching managers to be entrepreneurs. *Journal of Management Development*. 2003. Vol. 22, no. 4. P. 329–344.
2. Assessing a measurement of organizational preparedness for corporate entrepreneurship / J. Hornsby et al. *The journal of product innovation management*. 2013. Vol. 30, no. 5. P. 937–955.
3. Hartmann P. New Business Creation. Berlin: Springer, 2014. 228 p.
4. Chen J., Zhu Z., Anquan W. A system model for corporate entrepreneurship. *International Journal of Manpower*. 2005. Vol. 26, no. 6. P. 529–543.
5. Shin B. Y., Cho K. T. The evolutionary model of corporate entrepreneurship: A case study of Samsung Creative-Lab. *Sustainability*. 2020. Vol. 12, no. 21. P. 9042.
6. Zhao W., Liu W., Chen Y. Internal fission strategies in corporate entrepreneurship: A case study in China. *Sustainability*. 2019. Vol. 11, no. 19. P. 5275.
7. Maine E. Radical innovation through internal corporate venturing: Degussa's commercialization of nanomaterials. *R&D Management*. 2008. Vol. 38, no. 4. P. 359–371.
8. Santos R., Spann M. Collective entrepreneurship at Qualcomm: Combining collective and entrepreneurial practices to turn employee ideas into action. *R&D Management*. 2011. Vol. 41, no. 5. P. 443–456.

9. Бубенець І. Формування організаційно-економічних засад внутрішнього підприємництва на торговельних підприємствах. *Бізнес Інформ*. 2015. № 10. С. 298–303.
10. Лігоненко Л., Мислюк В. Контролінгова система розвитку корпоративного підприємництва. *Модернізація економіки: сучасні реалії, прогностичні сценарії та перспективи розвитку*: зб. матеріалів IV Міжнар. наук.-практ. конф., м. Херсон-Хмельницький, 1–2 черв. 2022 р. Херсон, 2022. С. 17–21.
11. Daft R. *Organization Theory and Design*. 10th ed. South-Western: Cengage Learning, 2010. 688 p.
12. Владимир О. Роль організаційного дизайну у розвитку підприємницької діяльності. *XIX наукова конференція Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя*: матеріали XIX наук. конф. ТНТУ ім. Ів. Пулюя, м. Тернопіль, 18–19 трав. 2016 р. Тернопіль, 2016. С. 223–224.
13. Ліпич Л., Грудзевич Ю. Організаційні засади створення та функціонування ефективних структур підтримки та розвитку інтрапренерства на машинобудівних підприємствах. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2016. № 14. С. 260–268.
14. Литвин І. Особливості організування «внутрішніх» венчурів. *Вісн. Нац. ун-ту «Львів. політехніка»*. 2006. № 567. С. 81–86.
15. Мислюк В. Формування внутрішнього ринку інновацій як передумова розвитку корпоративного підприємництва. *Економіка підприємства: теорія та практика*: зб. матеріалів IX Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 12–13 жовт. 2022 р. Київ, 2022. С. 332–335.

References

1. Thornberry, N. (2003). Corporate entrepreneurship: Teaching managers to be entrepreneurs. *Journal of Management Development*, 22(4), 329–344.
2. Hornsby, J., Kuratko, D., Holt, D., & Wales, W. (2013). Assessing a measurement of organizational preparedness for corporate entrepreneurship. *The journal of product innovation management*, 30(5), 937–955.
3. Hartmann, P. (2014). *New Business Creation*. Springer.
4. Chen, J., Zhu, Z., & Anquan, W. (2005). A system model for corporate entrepreneurship. *International Journal of Manpower*, 26(6), 529–543.
5. Shin, B. Y., & Cho, K. T. (2020). The evolutionary model of corporate entrepreneurship: A case study of Samsung Creative-Lab. *Sustainability*, 12(21), 9042.
6. Zhao, W., Liu, W., & Chen, Y. (2019). Internal fission strategies in corporate entrepreneurship: A case study in China. *Sustainability*, 11(19), 5275.
7. Maine, E. (2008). Radical innovation through internal corporate venturing: Degussa's commercialization of nanomaterials. *R&D Management*, 38(4), 359–371.
8. Santos, R., & Spann, M. (2011). Collective entrepreneurship at Qualcomm: Combining collective and entrepreneurial practices to turn employee ideas into action. *R&D Management*, 41(5), 443–456.
9. Bubenets, I. (2015). Formuvannia orhanizatsiino-ekonomichnykh zasad vnutrishnoho pidpriemnytstva na torhovelynykh pidpriemstvakh [Establishing the organizational-economic foundations of the internal entrepreneurship at trade enterprises]. *Biznes Inform*, (10), 298–303.
10. Ligonenko, L., & Mysyliuk, V. (2022). Control system of corporate entrepreneurship development. *Modernizatsiia ekonomiky: suchasni realii, prohnosni stsennarii ta perspektyvy rozvytku* [Modernization of economy: current realities, forecast scenarios and development prospects] (p. 17–21). FOP Vyshemyrskyi V.S. [In Ukrainian].
11. Daft, R. (2010). *Organization Theory and Design* (10th ed.). Cengage Learning.

12. Vladymyr, O. M. (2016). Rol orhanizatsiinoho dyzainu u rozvytku pidpriemnytskoi diialnosti [The role of organizational design in development of entrepreneurship activity]. *Materialy XIX naukovoï konferentsii TNTU im. Iv. Puliuia* (p. 223-224). [In Ukrainian].
13. Lypych, L., & Hrudzevych, Y. (2016). Orhanizatsiini zasady stvorennia ta funktsionuvannia efektyvnykh struktur pidtrymky ta rozvytku intrapreneerstva na mashynobudivnykh pidpriemstvakh [Organizational bases of a creation and a functioning of effective structures for a support and a development of intrapreneurship at the mechanical engineering enterprises]. *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti*, (14), 260–268. [In Ukrainian].
14. Lytvyn, I. (2006). Osoblyvosti orhanizuvannia «vnutrishnikh» venchuriv [Peculiarities of organization of «internal» ventures]. *Visn. Nats. un-tu «Lviv. politekhnika»*, (567), 81–86. [In Ukrainian].
15. Mysyliuk, V. (2022). Formuvannia vnutrishnoho rynku innovatsii yak peredumova rozvytku korporatyvnoho pidpriemnytstva [The formation of an internal market of innovations as antecedent of the development of corporate entrepreneurship]. *Ekonomika pidpriemstva: teoriia ta praktyka*, (c. 332–335). [In Ukrainian].