

## ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ІНТРАПРЕНЕРСТВА НА МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

### FORMATION OF AN ORGANIZATIONAL CULTURE OF THE INTRAPRENERSHIP AT ENTERPRISES

Грудзевич Ю.І.

аспірант кафедри економіки, безпеки підприємства  
та інноваційної діяльності,

Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки

*У статті набуло подальшого розвитку сутнісне наповнення понять процесу формування організаційної культури інтрапідприємства на машинобудівних підприємствах на всіх рівнях взаємодії. Узагальнено перелік орієнтирів розвитку зовнішнього середовища та запропоновано характеристику їх оптимального стану для формування організаційної культури інтрапідприємства на машинобудівних підприємствах.*

**Ключові слова:** інтрапідприємство, інтрапідприємець, підприємство інтрапідприємського типу, організаційна культура інтрапідприємства, орієнтири зовнішнього середовища, визначальні складники організаційної культури інтрапідприємства, соціально-професійний профіль інтрапідприємця.

*В статье получило дальнейшее развитие сущностное наполнение понятий процесса формирования организационной культуры интрапідприємства на машиностроительных предприятиях на всех уровнях взаимодействия. Обобщен перечень ориентиров развития внешней среды и предложена характеристика их оптимального состояния для формирования организационной культуры интрапідприємства на машиностроительных предприятиях.*

**Ключевые слова:** интрапідприємство, интрапідприємець, предприятие интрапідприємского типа, организационная культура интрапідприємства, ориентиры внешней среды, определяющие составляющие организационной культуры интрапідприємства, социально-профессиональный профиль интрапідприємца.

*An essential content of the concepts of the process of the formation of the organizational culture of the intrapreneurship at mechanical engineering enterprises on all levels of an interaction is further developed in the article. The list of guidelines for the development of the external environment is generalized and the characteristic of the proposed optimum condition for the formation of the organizational culture of the intrapreneurship at mechanical engineering enterprises is suggested.*

**Keywords:** intrapreneurship, intrapreneur, enterprise of the intrapreneurship type, organizational culture of the intrapreneurship, guidelines of the external environment, defined components of the organizational culture of the intrapreneurship, social and professional profile of the intrapreneurship.

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У процесі впровадження інтрапідприємства на підприємстві слід урахувати особливості організаційної культури та вплив внутрішніх та зовнішніх факторів. Організаційна культура значною мірою впливає загальну ефективність діяльності підприємства. Керівники мають можливість швидко приймати рішення, ефективно вирішувати складні завдання, а підприємство у цілому здатне швидко адаптуватися до змін. Саме тому важливо дослідити сутнісне наповнення понять процесу формування організаційної культури інтрапідприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. На думку Р. Рюттінгера

[7], культура і пов'язані з нею поняття, уявлення про цінності не мають жорстких обмежень і загальних правил. Г. Хофстед [11] дає визначення культури як способу колективного програмування мислення. Культура включає явні та неявні форми поведінки, набуті та передані за допомогою символів, які формують чітко визначений стан груп людей у середовищі. Основою формування культури є традиційні цінності та ідеї, що отримані історичним досвідом.

Автор праці «Організаційна культура і лідерство» Е. Штейн дотримувався думки, що організаційна культура є зразком поведінки працівника в колективі, прикладом для нових співробітників, єдиним способом розуміння дійсності. [14]. Цікавою є позиція Ч. Хілла та Д. Гарета, які вважають, що організаційна культура «визначає шлях, напрям, за яким окремі індивіди і групи

взаємодіють (співпрацюють) один з одним та з керівниками» [9]. Д. Равасі і М. Шульц вважають, що організаційна культура – це «перелік загальних інтелектуальних розумінь, що проявляються у формальних і неформальних інструкціях, що визначають відповідні стереотипи поведінки ситуаціях» [13].

**Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми**, котрим присвячується означена стаття. Разом із тим у працях указаних авторів немає чіткої конкретизації щодо створення, основних складників, рівнів та характеристик організаційної культури інтрапренерства. Отже, виникає необхідність дослідження даної категорії в контексті впровадження та розвитку інтрапренерства.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Мета статті – уточнити сутнісне наповнення і зміст концептів впливу організаційної культури на інтрапренерство.

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Організаційна культура є надзвичайно важливим фактором у процесі подолання кризових явищ. Підтримка командного духу, спільність інтересів, єдність колективу відіграють важливу роль на будь-якому етапі розвитку діяльності. У даному разі спостерігається пряма залежність ефективної діяльності підприємства від рівня та напряму розвитку організаційної культури.

На нашу думку, організаційна культура – це соціально-психологічне середовище підприємства, діяльність працівників в якому відбувається на основі загальної філософії, ідеології, цінностей та норм поведінки персоналу під дією матеріальних та нематеріальних, усвідомлюваних та неусвідомлюваних, очевидних та прихованих процесів і явищ. Організаційна культура виникає не лише як результат взаємодії груп людей у процесі їх професійної діяльності, а є результатом взаємодії таких суб'єктів: окремих індивідів із диверсифікованими інтересами та потребами; груп усередині організації (формальних та неформальних); підприємства у цілому; зовнішнього середовища, до вимог якого підприємство пристосовує свою діяльність. Таке визначення допоможе розуміти, аналізувати, організаційну культуру як поняття багатогранне, динамічне, багатоаспектне і багаторівневе.

Прогресивні керівники розглядають організаційну культуру підприємства як потужний стратегічний інструмент орієнтації усіх структурних підрозділів та працівників на виконання спільних завдань та дотримання визначеної стратегії розвитку. Проте у більшості сучасних керівників не розроблена чітка послідовність формування, відсутнє узагальнене та структуроване поняття культури, а застосовуються лише деякі інструменти впливу, не взаємопов'язані в одну систему. На рис. 1 зображено основні складники та послідовність формування організаційної культури інтрапренерства.

Із позиції організаційного рівня діють керівники (власники) підприємства, які формують та мають повноваження змінювати стратегію розвитку та організаційну структуру підприємства, здійснюють управління персоналом та матеріальними ресурсами, заохочують творчість працівників.

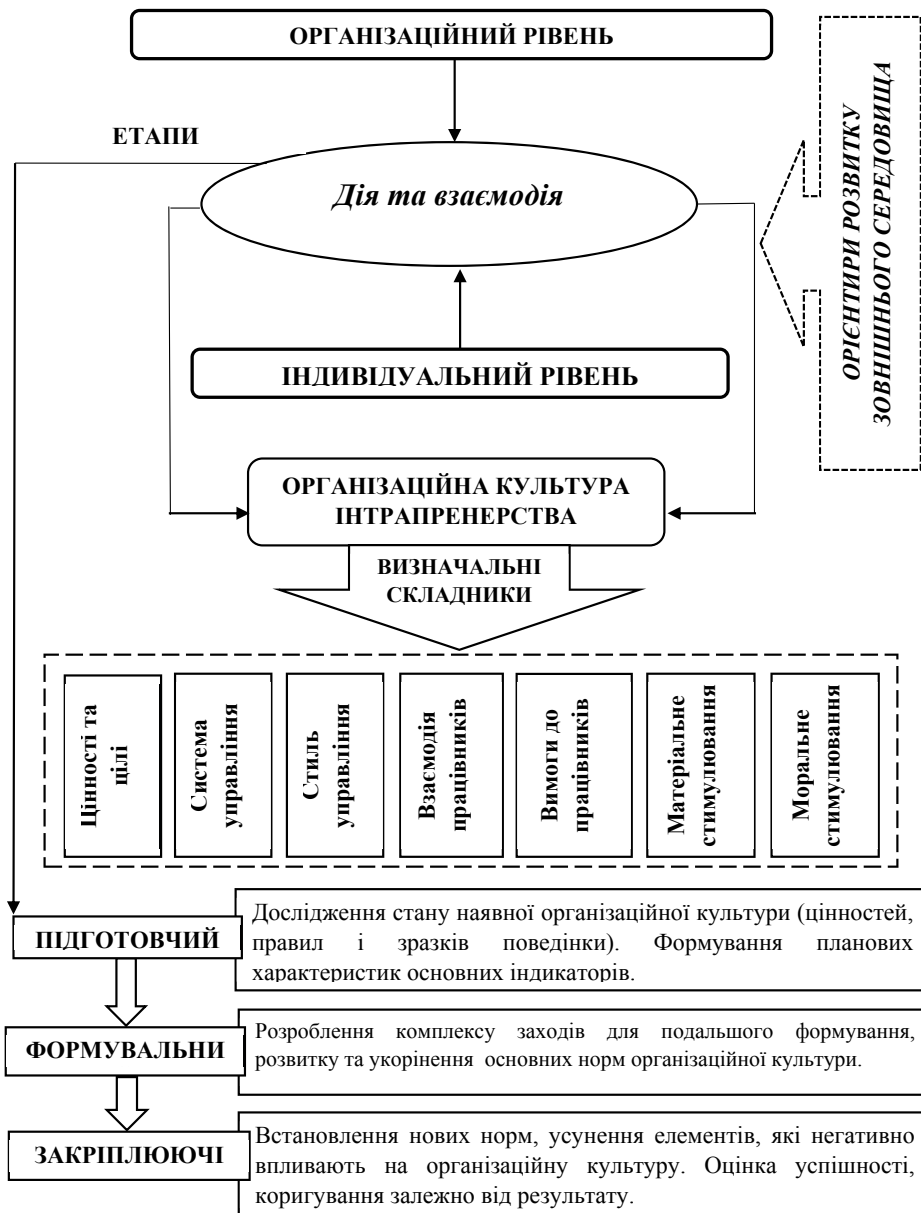
У формуванні організаційної культури, сприятливою для розвитку інтрапренерства, важливою є готовність керівників до змін, адже запровадження інтрапренерства зумовлює докорінні зміни в діяльності підприємства для перетворення з традиційного на підприємство інтрапренерського типу. Іншими словами, діяльність однієї інтрапренерської одиниці зумовлює докорінні зміни у діяльності цілого підприємства.

Індивідуальний рівень організаційної культури інтрапренерства представлений власне працівниками підприємства, потенційними інтрапренерами. Проте кандидатури не всіх співробітників можуть розглядатися керівниками як ідеальні для формування внутрішнього підприємництва [11–13]. Особливі умови розвитку даного виду діяльності диктують конкретні вимоги до особистих та професійних якостей, сформовані у соціально-професійний профіль інтрапренера (рис. 2).

Сукупність указаних рис інтрапренера сприятиме генерації нових ідей, рішень та підходів, реалізації своєї ідеї шляхом створення інтрапренерської одиниці, ефективному управлінню. Інтрапренер повинен орієнтуватися в ситуації, мати розвинуту уяву, здатність розробити альтернативні підходи до вирішення проблеми, співпрацювати зі спеціалістами різних професій, стимулювати та підтримати відкриту дискусію, бути цілеспрямованим. По суті, інтрапренера від самостійного підприємця чи керівника (власника) бізнесу відрізняє відсутність права власності на виробничі ресурси. Інтрапренер шляхом використання наданих йому матеріальних благ поєднує їх з особливим ресурсом – своїми професійними та соціально-психологічними якостями і в разі позитивного завершення проекту отримує додаткові матеріальні та нематеріальні вигоди. Ідентифікація потенційних інтрапренерів серед працівників підприємства може здійснюватися шляхом анкетування та наступного аналізування [10; 11].

Центральну позицію між двома рівнями займає рівень дії та взаємодії, виділений на рис. 1 окремим елементом, який проявляється у двох пов'язаних процесах – формуванні організаційної культури та власне інтрапренерстві, основними суб'єктами якого є керівники (організаційний рівень) та працівники (індивідуальний рівень).

Середовище організаційної культури підприємства не може бути цілковито ізольоване від зовнішнього впливу. Г. Хофстед [11] вважає, що організаційна культура окремого підприємства,



**Рис. 1. Основні складники, рівні та послідовність формування організаційної культури інтрапренерства**

по суті, є зменшеною копією національної культури, тому важливо дослідити, як орієнтири розвитку зовнішнього середовища проектується на організаційну культуру підприємства, а також перебування в якому стані є оптимальним для підтримки та розвитку інтрапренерства (рис. 3). Розглянемо основні з них.

1. Рівень індивідуалізму або колективізму. Для культури з домінуванням індивідуалізму прийнято розглядати успіх як особисте досягнення, а самостійну роботу більш ефективною. Колективізм передбачає успіх у співпраці групи індивідумів, дотримання її інтересів та цілей. Виникає питання, який із двох варіантів буде

оптимальним для створення середовища, яке сприятиме розвитку інтрапренерства. Ми вважаємо, що дотримуватися чіткої полярності не доцільно. Потрібно ефективно поєднати індивідуалізм та колективізм, адже інноваційні ідеї можуть генеруватися окремим працівником, а їх реалізація неможлива без співробітництва.

2. Дистанція влади, тобто дистанція між людьми з різним статусом та лімітами повноважень. Розвитку інтрапренерства на підприємстві сприяє мала дистанція влади, для якої характерні відкритий обмін інформацією, двосторонній зв'язок між керівництвом та підлеглими, децентралізація у прийнятті рішень. У проти-



Рис. 2. Соціально-професійний профіль інтрапренера

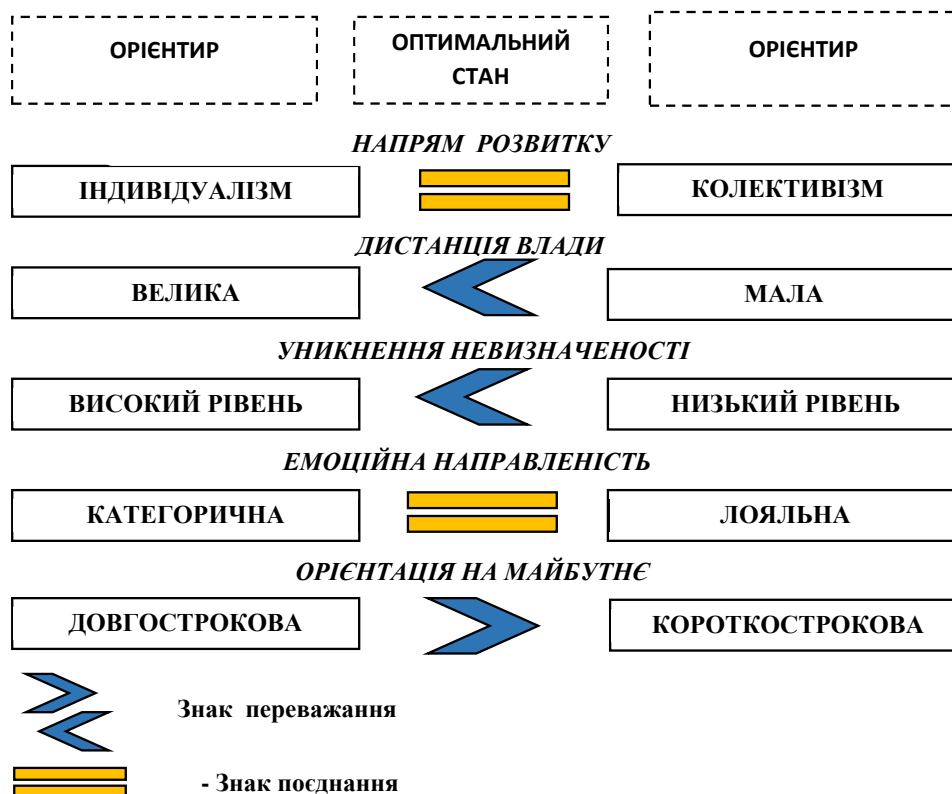


Рис. 3. Оптимальний стан орієнтирів зовнішнього середовища для формування організаційної культури інтрапренерства

лежному випадку мають місце дисбаланс цінностей, ієрархічність, заборона творчості.

3. Ступінь уникнення невизначеності характеризує умови, за яких індивіди відчувають загрозу від невизначених, двояких ситуацій та умови, за яких вони намагаються уникати таких ситуацій. Розроблення інноваційної продукції та технології, як правило, пов'язане з високою невизначеністю відносно майбутніх результатів діяльності. Процес розроблення нових ідей є ризиковим, потребує значних фінансових затрат, нерідко орієнтований на довгострокову перспективу. Даний орієнтир має прямий вплив на рівень толерантності до ризику. Таким чином, організаційна культура, сприятлива до розвитку інтрапренерства, має ґрунтуватися на низькому рівні уникнення невизначеності і характеризуватися готовністю приймати ризиковані рішення і брати на себе відповідальність.

4. Емоційна направленість культури проявляється двома полярними орієнтирами – категоричним та лояльним. Категоричність передбачає незалежність, наполегливість, результативність. Лояльність у культурі характеризується емоційною відкритістю, солідарністю, врахуванням інтересів інших. З одного боку, культура, яка підтримує розвиток інтрапренерства має ґрунтуватися на лояльності, розвитку творчого потенціалу, комунікативності, атмосфері підтримки та довіри, з іншого – на характеристиках категоричного напрямку (цілеспрямованість, активність, орієнтація на досягнення поставленої мети). Ми вважаємо, що організаційна культура підприємства інтрапренерського типу має будуватися на ефективному поєднанні як категоричності, так і лояльності.

5. Довгострокова або короткострокова орієнтація на майбутнє визначає далекоглядність перспективи, відчуття стабільності, рівноваги. Безперечно, для розвитку інтрапренерства сприятливою буде довгострокова орієнтація у зв'язку з тим, що реалізація інтрапренерського проекту іноді потребує великої кількості часу.

На відміну від національної культури, тобто зовнішнього середовища, орієнтири якого ми ідентифікували, організаційна культура підприємства є поняттям мобільнішим та може змінитися протягом нетривалого періоду, тому в разі виявлення негативного впливу керівники підприємства можуть його нівелювати або коригувати і створити, таким чином, сприятливе середовище. Позитивний вплив, навпаки, підтримується, розвивається та заохочується керівництвом. Хоча методи формування позитивної культури організації, як правило, носять неформалізований характер [15], проте за необхідності керівники можуть запроваджувати заходи докорінної зміни культурного середовища на підприємстві. Це може відбуватися двома шляхами [15; 16]:

– шляхом власного прикладу, тобто зміною поведінки, публічними заявами та виступами,

інтересом до формування цінностей. Щоденні дії керівників підприємства та ключових структурних підрозділів на підтримку заявлених ними цінностей, безумовно, сприяють розвитку культури та її вдосконаленню в потрібному напрямі;

– шляхом зміни кадрової політики підприємства, створенням та покроковим запровадженням зразків поведінки, умов взаємодії працівників у колективі.

На нашу думку, важливим компонентом у формуванні сприятливого для розвитку інтрапренерства середовища, є розроблення та втілення цілісної системи морального та матеріального стимулювання. Причому для підтримання розвитку організаційної культури підприємства необхідно розробити та запровадити стимули для всіх суб'єктів інтрапренерського процесу. Система стимулювання певною мірою об'єднує два вищевказаних шляхи зміни організаційної культури і тим самим забезпечує багатоканальність даного процесу.

Внесення змін в організаційну культуру підприємства важливо здійснювати послідовно з обов'язковою систематизацією на етапи [2; 6]. Ми пропонуємо три основних етапи: підготовчий, формувальний та закріплюючий, які реалізуються шляхом послідовного виконання дій, робіт та досягнення певних результатів.

На підготовчому етапі досліджується стан наявної організаційної культури, визначаються очікувані характеристики основних елементів, розробляється детальний план запровадження, формуються робочі групи, призначається керівник [2]. Формувальний етап передбачає будовування логіки виконання усіх заходів, спрямованих на покращення стану організаційної культури, розроблення нормативних документів, у яких зазначаються основні правила, орієнтири та норми поведінки (кодекс організаційної культури підприємства, довідник поведінки співробітника і т. д.), затверджується програма заходів із установленням орієнтовних строків виконання, розробляється та запроваджується система стимулювання. На закріплюючому етапі здійснюються моніторинг ефективності запроваджених заходів, порівняльний аналіз зміни організаційної культури в розрізі визначальних елементів (рис. 1). У разі загального або часткового незадовільного результату програма заходів коригується та реалізовується з урахуванням змін.

Для уточнення сутнісних відмінностей між організаційною культурою у широкому розумінні та організаційною культурою інтрапренерства нам необхідно дати визначення даного поняття.

Організаційна культура інтрапренерства – це тип організаційної культури, що характеризується формуванням сприятливого для творчості середовища, пошуком нових ідей, експериментування, усвідомлювання та прийняття відповідальності за ризик, спрямованими на створення інновацій.

У контексті даного дослідження доцільно охарактеризувати визначальні складники організаційної культури та порівняти їх характеристики для вищевказаних типів підприємств (табл. 1).

Організаційна культура підприємства інтрапренерського типу суттєво відрізняється від культури традиційного підприємства. Останній притаманні клімат та система винагорода за працю, які заохочують та підтримують високий рівень консерватизму у сфері прийняття рішень. Будь-які ризикові рішення, що не відповідають стратегії підприємства, не приймаються без детального вивчення та погодження всіма ланками ієрархічної структури. Реалізація масштабних інноваційних проектів потребує великої кількості погоджень та дозволів. На традиційному підприємстві основними принципами, якими керуються працівники, є чітке дотримання інструкцій, обов'язкове виконання завдань без помилок та особистого підходу, прийняття рішень згідно з установленим лімітом повноважень, заборона ініціативи.

Така атмосфера стримування не сприяє творчості, гнучкості, незалежності та прийняттю рішень із високим ступенем ризику. Традиційні підприємства мають, як правило, жорстку ієрархічну вертикальну структуру управління, чітке підпорядкування, громіздку систему звітності, великого переліку нормативних документів, систему контролю відхилень та порушень установлених порядків та покарань за вказані порушення. Результатом такої діяльності є середовище, яке перешкоджає розвитку нових форм та сфер діяльності [8].

На підприємствах інтрапренерського типу керівництвом заохочуються творчість, вису-

нення ідей, пропозицій, пошук нових рішень та експериментування незалежно від основної сфери діяльності підприємства. Створюється атмосфера пошуку, готовності прийняття на себе ризику і можливості перетворення штатного працівника, який вносить пропозицію, у керівника інтрапренерського підрозділу і, можливо, у партнера. Така атмосфера стимулює у працівників індивідуальність, заохочує прагнення створити новий продукт чи технологію. На відміну від жорсткої ієрархічної структури традиційного підприємства, підприємство інтрапренерського типу має розгалужену горизонтальну структуру, яка передбачає роботу в команді, налагодження тісних виробничих зв'язків, загальні принципи співпраці між підрозділами, можливість приділяти певну частину робочого часу розробленню нових ідей.

**Висновки** з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Організаційна культура є важливим складником організаційного механізму діяльності підприємства і хоча здебільшого не має матеріального вираження, несе в собі потужний потенціал позитивного впливу на всіх суб'єктів виробничого процесу, а отже, й на результати діяльності підприємства. Сприятливе середовище організаційної культури не може створитися одномоментно, проте на відміну від національної культури мобільніше реагує на зміни. Стимулювання суб'єктів інтрапренерського процесу тісно пов'язане з організаційною культурою, оскільки є одночасно індикатором та потужним засобом впливу, тому подальші дослідження будуть спрямовані на розроблення ефективної та цілісної системи стимулювання.

Таблиця 1

**Порівняльна характеристика визначальних складників організаційної культури традиційних підприємств та підприємств інтрапренерського типу**

<b>Визначальні складники організаційної культури</b>	<b>Традиційне підприємство</b>	<b>Підприємство інтрапренерського типу</b>
<b>Цінності та цілі</b>	Консерватизм, збереження стабільності	Новаторство, пошук нових можливостей та ідей
<b>Система управління</b>	Ієрархічна, чітко структурована	Розгалужена, направлена на співпрацю між підрозділами
<b>Стиль управління</b>	Бюрократичний, командно-адміністративний. Робота персоналу жорстко регламентується	Ліберальний, направлений на створення можливості творчого пошуку
<b>Взаємодія працівників</b>	Конкуренція та суперництво	Співпраця та взаємодопомога заради досягнення спільної мети
<b>Вимоги до працівників</b>	Дисципліна, професіоналізм	Ініціативність, відповідальність, інтелект, професіоналізм
<b>Основні засади морального стимулювання працівників</b>	Збереження робочого місця, винагорода за рутинну працю, чітка перспектива	Можливість творчості, самореалізації, ризиковість, свобода дій
<b>Основні засади матеріального стимулювання працівників</b>	Винагорода за виконане завдання, виконання планів, розпоряджень, наказів, дотримання дисципліни	Заохочення ініціативи, свободи творчості, пропозиції нових ідей, самоосвіти

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Лобза А.В. Організаційна культура як елемент успіху компанії / А.В. Лобза, Д. Карпук [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://bit.ly/2psERz9>
2. Грішнова О.А. Корпоративна культура як ресурс забезпечення стратегічної стійкості підприємства / О.А. Грішнова, А.В. Науменко // *Економіка и управление*. – 2010. – № 2. – С. 33–38.
3. Харчишина О.В. Концепція організаційної культури підприємств: ретроспективний аналіз та перспективи практичного застосування / О.В. Харчишина [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://bit.ly/2psERz9>
4. Хомутенко Л.І. Організаційна культура підприємства: теоретичні та практичні аспекти формування / Л.І. Хомутенко, В.Є. Вязовченко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://bit.ly/2psERz9>
5. Гибсон Д.Л. Организации: поведение, структура, процессы / Д.Л. Гибсон, Д.М. Иванцевич, Д.Х. Доннели ; пер. с англ. ; 8-е изд. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 662 с.
6. Гринєва Е. Прочный фундамент организационной культуры / Е. Гринєва // *Управление персоналом* – Украина. – 2012. – № 12. – С. 12–14.
7. Рюттингер Р. Культура предпринимательства / Р. Рюттингер ; пер. с нем. – М. : ЭКОМ, 1992. – 240 с.
8. Хизрич Р. Предпринимательство, или как завести собственное дело и добиться успеха. Вып. 5. Советы начинающему предпринимателю / Р. Хизрич, М. Питерс ; общ. ред. В.С. Загашвили ; перевод с англ. – М. : Прогресс, 1993. – 191 с.
9. Charles W.L. Hill Strategic Management / W.L. Hill Charles, Gareth R. Jones // Houghton Mifflin College Div, 2001 [Electronic resource]. – Available from : <http://bit.ly/2pXb6x> [Cited 2017, 10 Mai].
10. Culture Clash: When Corporate Culture Fights Strategy, It Can Cost You. – Arizona State University, 2011 [Electronic resource]. – Available from : <http://bit.ly/2piDbNF> [Cited 2017, 10 Mai].
11. Hofstede G.H. Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations / G.H. Hofstede. – London : Sage Publications, 2001.
12. Morris M.H. Corporate Entrepreneurship & Innovations / M.H. Morris, D.F. Kuratko, J.G. Covin ; 2 ed. – South-Western College Pub, 2007. – 448 p.
13. Ravasi D. Responding to organizational identity threats: exploring the role of organizational culture / D. Ravasi, M. Shults // *Academy of Management Journal*. – 2006. – Vol. 149. – № 3. – P. 433–458.
14. Schein E. H. The corporate culture survival guide / E. H. Schein. – San Francisco, CA : Jossey-Bass, 1999.
15. Schumpeter J.A. The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle / J.A. Schumpeter ; translated from the German by R. Opie. – N.Y. : OUP, 1961.
16. Williax P. Lessons to be learned from encouraging intrapreneurs / P. Williax // *NH business review*. – 2204. 20 – Sept. 2.