

Грудзевич Ю.І.,

аспірант кафедри економіки та безпеки підприємства,  
Східноєвропейський національний університет  
імені Лесі Українки

## СИСТЕМА СТИМУЛЮВАННЯ ІНТРАПРЕНЕРСТВА НА ПІДПРИЄМСТВАХ

**Анотація.** У статті обґрунтовано необхідність створення системи стимулювання на підприємствах інтрапренерського типу з урахуванням індивідуального підходу до всіх груп суб'єктів – керівників, працівників підприємства інтрапренера, працівників інтрапренерського підрозділу.

**Ключові слова:** інтрапренерство, інтрапренер, система стимулювання суб'єктів інтрапренерства, моральні стимули, матеріальні стимули, преміювання.

**Постановка проблеми.** Одним із недоліків запровадження інтрапренерства на підприємствах є відсутність миттєвого або швидкого ефекту, і саме тому діяльність, пов'язана з реалізацією інтрапренерського, часто не отримує необхідного фінансування і підтримки [3]. Тому для успішного завершення інтрапренерського проекту на підприємствах необхідно забезпечити підтримку та стимулювання всіх його учасників.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Актуальна проблема стимулювання праці неодноразово порушувалась О. Ященко [7], В. Барановим [2], А. Калініним [4], Г. Кучером [6], В. Абрамовим [1], О. Корніловою [5] та іншими вченими, які у своїх публікаціях наголошують на необхідності преміювання працівників із метою підвищення ефективності праці.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Ми вважаємо, що преміювання слід розглядати не як цілісну систему стимулювання, а як один з її основних елементів. Окрім того, розробка системи стимулювання має враховувати особливі аспекти процесу виробництва, структуру підприємства, групи суб'єктів стимулювання, тобто поєднувати універсальні та специфічні складники.

**Мета статті** полягає у розробці системи матеріального та морального стимулювання суб'єктів інноваційного виробництва з урахуванням особливих аспектів запровадження інтрапренерства на підприємствах.

цтва з урахуванням особливих аспектів запровадження інтрапренерства на підприємствах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Процес запровадження інтрапренерства вимагає ефективної підтримуючої складової – цілісної системи стимулювання. Система стимулювання інтрапренерства на підприємстві – комплекс ініційованих керівництвом заходів, спрямованих на матеріальне та моральне заохочення всіх професійних груп працівників до ефективного виконання роботи, професійного росту, генерації інноваційних ідей, підвищення ініціативності.

Звичайно, на інноваційних та традиційних підприємствах існують додаткові заохочення, проте, на нашу думку, впровадження окремих стимулюючих заходів, не об'єднаних в єдиний механізм, не буде мати належного ефекту. Першочергово необхідно визначити структуру системи оплати праці на підприємстві та місце стимулювання (рис. 1). Ми вважаємо, що доходи від праці поділяються на чотири групи: основну заробітну плату, короткострокові та довгострокові стимули та додаткові бонуси. До основної заробітної плати відносимо базовий оклад та відносно сталі надбавки – за шкідливі умови роботи, понаднормово відпрацьований час та інші виплати, які сприймаються працівниками як належні доплати, що не відіграють стимулюючу роль, але відміна яких буде мати негативні наслідки. Додаткові, разові бонуси, не визначені як складові частини системи стимулювання, можуть призначатись керівництвом спонтанно, на власний розсуд і носять несистематичний характер реалізації. Третьою складовою частиною доходів від праці є, власне, система стимулювання, структурована на короткострокові та довгострокові стимули з метою отримання тривалого ефекту, до складу якої входять матеріальні та моральні стимули. Звичайно, у системі стимулювання визначне місце займають матеріальні складники, проте для підсилення ефекту матеріальних стимулів та для успішної реалізації інтрапренерства необхідно створити сприятливе середовище, підтримку якого забезпечать заходи нематеріального стимулювання.

Процес стимулювання працівників підприємства має забезпечити виконання чотирьох обов'язкових функцій. Розглянемо табл. 1.

Ми виділили чотири основних функції стимулювання, які охоплюють усі аспекти оплати. Деякі інструменти реалізації певних функцій можна виділити в окрему функцію, наприклад компенсацію за роботу в шкідливих та важких умовах праці, яка є інструментом функції залучення працівників, або функцію запобігання

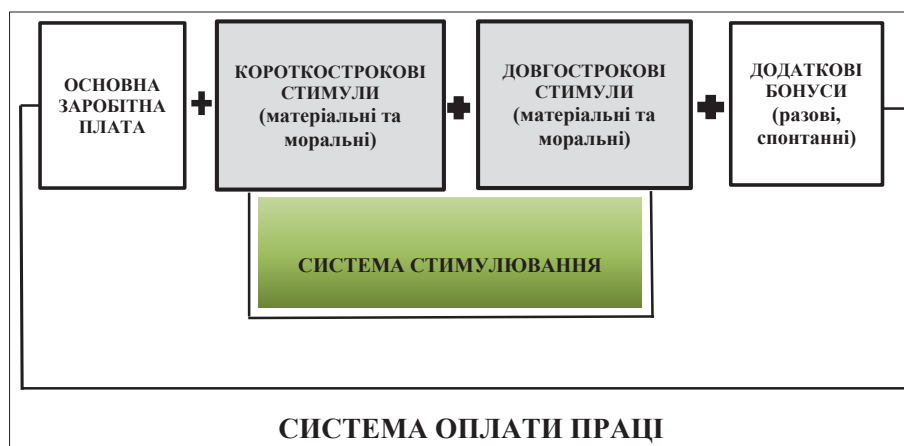


Рис. 1. Система стимулювання інтрапренерства у структурі загальної системи оплати праці на підприємстві

Таблиця 1

Функції стимулювання працівників підприємства

Функція	Спосіб (інструмент) реалізації
1. Залучення працівників	- розмір оплати праці має бути встановлений з урахуванням ринкового рівня; - змінні винагороди за результати праці; - обумовлені трудовою (колективною) угодою додаткові надбавки, надбавки за шкідливі умови.
2. Закріплення працівників	- довготермінові стимули; - участь у прибутках; - додаткові вигоди на перспективу.
3. Підвищення продуктивності	- запровадження еластичної шкали оплати та системи змінних винагород залежно від ефективності.
4. Спонування до постійного навчання	- винагорода за навчання і підвищення кваліфікації; - змінні (ситуативні) винагороди за результат праці; - додаткові надбавки за навчання.

конфліктам, яку можна віднести до функції закріплення працівників. У даному випадку класифікація функцій може бути адаптована під специфіку діяльності підприємства.

Для того щоб перелік моральних та матеріальних стимулів об'єднати у систему, їх розробку необхідно здійснювати з урахуванням таких вимог:

- усі стимули (матеріальні та моральні), як зазначалось вище, повинні бути не лише інтегровані в одну загальну систему, а не працювати на послаблення інших, тобто взаємно доповнювати і підсилювати один одного;
- розмір винагороди повинен пропорційно співвідноситись із складністю та ефективністю праці. За один і той самий обсяг роботи, виконаний працівниками різних підрозділів, винагорода повинна бути тотожною;

- інструменти стимулювання розробляються для всіх без виключення професійних груп працівників, але з урахуванням особливостей кожної;
- розроблена система стимулювання має бути проста, зрозуміла та прийнятна для працівників;
- усі види стимулювання повинні мати позитивний характер, тобто працівник має отримувати винагороду за досягнення, а не зазнавати покарань за його відсутності. Позитивне стимулювання пробуджує підприємливість та спонукає до проявлення ініціативи;
- часовий інтервал між виконанням завдання та отриманням належної винагороди має бути невеликим. В іншому випадку стимулювання не буде мати належного ефекту;
- під час розробки системи стимулювання слід урахувати ступінь відповідальності та впливу окремої категорії працівників на якість кінцевого результату. Працівник підрозділу може відповідати лише за успішне виконання поставленого йому завдання, у той час як керівник несе відповідальність за роботу підрозділу в цілому, проте не слід запроваджувати лише індивідуальні заходи. Ефективна система стимулювання має поєднувати персональні та колективні стимули;
- стимулювання на підприємстві стосується конкретного, а не середньооблікового працівника, тому виникає потреба вибору різних видів, щоб, з одного боку, забезпечити їх краще застосування до різних очікувань працівників, а з іншого – вибрати найбільш оптимальний варіант.

Систему стимулів слід формувати для чотирьох основних груп суб'єктів – стимулювання керівників, працівників підприємства, інтрапренера та працівників інтрапренерського підрозділу (рис. 2). Така особливість зумовлена насамперед специфікою процесу інтрапренерства – успіх проекту залежить від ефективної взаємодії усіх суб'єктів. Формування слід здійснювати на основі загально прийнятої класифікації стимулів на матеріальні та моральні. Матеріальне стимулювання керівників полягає у можливості отримання додаткового прибутку від реалізації інтрапренерського проекту, використання ресурсів

КЕРІВНИКИ ОСНОВНОГО ПІДПРИЄМСТВА	ПРАЦІВНИКИ СТРУКТУРНИХ ПІДРОЗДІЛІВ ОСНОВНОГО ПІДПРИЄМСТВА
<p><b>МАТЕРІАЛЬНІ СТИМУЛИ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- можливість отримання додаткового прибутку від реалізації інтрапренерського проекту;</li> <li>- можливість використання ресурсів підприємства у повному об'ємі;</li> <li>- можливість отримання патенту в разі розробки нової технології, винаходу, а також платної передачі прав на користування;</li> <li>- підвищення ділової репутації підприємства, підвищення конкурентоспроможності, збільшення обсягів замовлення.</li> </ul> <p><b>МОРАЛЬНІ СТИМУЛИ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- стимулювання через потребу в успішності;</li> <li>- інформування про успішний результат.</li> </ul>	<p><b>МАТЕРІАЛЬНІ СТИМУЛИ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- оплата додаткових годин роботи;</li> <li>- отримання премій у разі успішного завершення підтримуваного проекту;</li> <li>- можливість підвищення кваліфікації за рахунок підприємства.</li> </ul> <p><b>МОРАЛЬНІ СТИМУЛИ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- стимулювання через створення й участь у неформальних групах;</li> <li>- стимулювання через потребу працівника у причетності.</li> </ul>
ІНТРАПРЕНЕР	ІНШІ ПРАЦІВНИКИ ІНТРАПРЕНЕРСЬКОГО ПІДРОЗДІЛУ
<p><b>МАТЕРІАЛЬНІ СТИМУЛИ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- преміювання у разі завершення чергового етапу (фази) реалізації інтрапренерського проекту;</li> <li>- отримання разової премії чи відсотку від прибутку в разі успішного завершення проекту;</li> <li>- можливість спрямування частини прибутку на НДР та реалізацію нового проекту;</li> <li>- можливість отримання керівної посади під час перетворення інтрапренерського у постійно діючий підрозділ ОП.</li> </ul> <p><b>МОРАЛЬНІ СТИМУЛИ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- стимулювання через задоволення потреби у творчості.</li> <li>- мораторій на звільнення в разі незадовільного результату.</li> </ul>	<p><b>МАТЕРІАЛЬНІ СТИМУЛИ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- преміювання працівників одночасно з інтрапренером;</li> <li>- можливість підвищити кваліфікацію та отримати вищу заробітну плату після завершення проекту;</li> <li>- можливість отримати нову посаду в разі перетворення інтрапренерського підрозділу в постійно діючий підрозділ основного підприємства.</li> </ul> <p><b>МОРАЛЬНІ СТИМУЛИ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- стимулювання через підтримання духу професійного суперництва.</li> </ul>

Рис. 2. Система стимулювання суб'єктів інтрапренерства на підприємстві

підприємства у повному обсязі, отримання патенту в разі розробки нових продуктів, а також передачі прав на користування ними; підвищення ділової репутації підприємства, підвищення конкурентоспроможності, збільшення обсягів замовлення. Основні моральні стимули керівництва ґрунтуються на потребі в успішності, побудові маркетингової стратегії підприємства на інноваційному напрямі розвитку і позитивних результатах інтрапренерства, зокрема участі у виставках, семінарах, конференціях інших заходах, у ході яких керівник підприємства звертає увагу на досвід успішної діяльності підприємства.

Для структурних підрозділів підприємства має бути розроблений інший комплекс стимулів. Слід звернути увагу на такі заохочення матеріального характеру, як оплата додаткових годин роботи чи преміювання за виконання додаткових функцій, можливість навчання з метою підвищення кваліфікації за рахунок підприємства, можливість підвищення у посаді і, як наслідок, збільшення основної заробітної плати. Крім того, працівники та керівники структурних підрозділів можуть отримувати матеріальне заохочення в разі успішного результату інтрапренерського проекту. Моральними стимулами працівників основного підприємства є заохочення до створення неформальних груп, з яких у майбутньому виокремляться інтрапренери чи сформується інтрапренерський підрозділ. Створенню таких неформальних груп сприяють заходи не виробничого характеру, командні змагання, тимбідінгові тренінги. Важливим моральним стимулом до заохочення творчих здатностей

працівників підприємства є можливість звернення до керівника з особистими побажаннями щодо вдосконалення існуючого виробничого процесу чи ідеєю нового продукту, технології тощо. Кожен працівник підприємства, керівництво якого взяло курс на інновації та перехід на інтрапренерський тип структури, повинен усвідомити, що будь-яка ініціатива заохочується, адже одним з основних принципів інтрапренерства є ініціативна діяльність, і саме з таких неформальних груп і виокремлюються в майбутньому інтрапренери.

Основними моральними стимулами інтрапренера є творчість та можливість самореалізації. Матеріальними стимулами є можливість отримання частини прибутку від інтрапренерської діяльності та можливість фінансування у майбутньому інших проектів.

З усіх перелічених груп суб'єктів стимулювання найбільш мотивованими є інтрапренери та працівники інтрапренерських підрозділів. Такий висновок можна зробити виходячи з однієї з основних засад інтрапренерства – проявлення ініціативи керівництвом та працівниками основного підприємства, тому співпраця основного підприємства та інтрапренера ґрунтується на головному аспекті – дотримання керівниками умов договору на усіх етапах реалізації проекту. Успішне взаємне завершення попереднього етапу є ефективним стимулом до виконання наступного.

Як зазначалось вище, у системі стимулювання визначну роль відіграють матеріальні стимули [1; 4; 6]. Ефективним матеріальним стимулом працівників є преміювання. Власне,

преміювання працівників із метою додаткового стимулювання є поширеною практикою для багатьох підприємств. Традиційним є розробка системи преміювання з урахуванням особливостей діяльності підприємства, його структури, кількості працівників, галузі. Підприємства інтрапренерського типу не порушують дану закономірність. Розглянемо класифікацію преміальних систем на підприємствах інтрапренерського типу (рис. 3).

У контексті даного дослідження важливо визначити класифікацію преміальних виплат ініціативних працівників, які пропонують керівництву підприємства інноваційні ідеї, раціоналізаторські пропозиції, проекти тощо. Очевидно, що запропонована класифікація не охоплює всі можливі варіанти винагороди – у даному випадку виплата премій залежить від рішення керівництва, яке таким чином заохочує співробітників до генерування ідей і створює на підприємстві сприятливе інноваційне середовище. Звернемо увагу на класифікацію премій залежно від результату на поточні та кінцеві. Очевидною є виплата винагороди у разі позитивного завершення проекту, проте розробка системи поточного преміювання працівників усіх підрозділів є важливим фактором підтримки на інноваційному підприємстві в ході реалізації інтрапренерського проекту.

Водночас із кінцевим преміюванням суми поточних преміальних фондів повинні закладатись у кошторис проекту і виплачуватись за дотримання певних умов. Під час розподілу цього фонду важливо правильно оцінити внесок кожного працівника, якість роботи, кількість затраченого часу.

Розмір премії (P) n-го працівника за участь у реалізації інтрапренерського проекту розраховується за формулою:

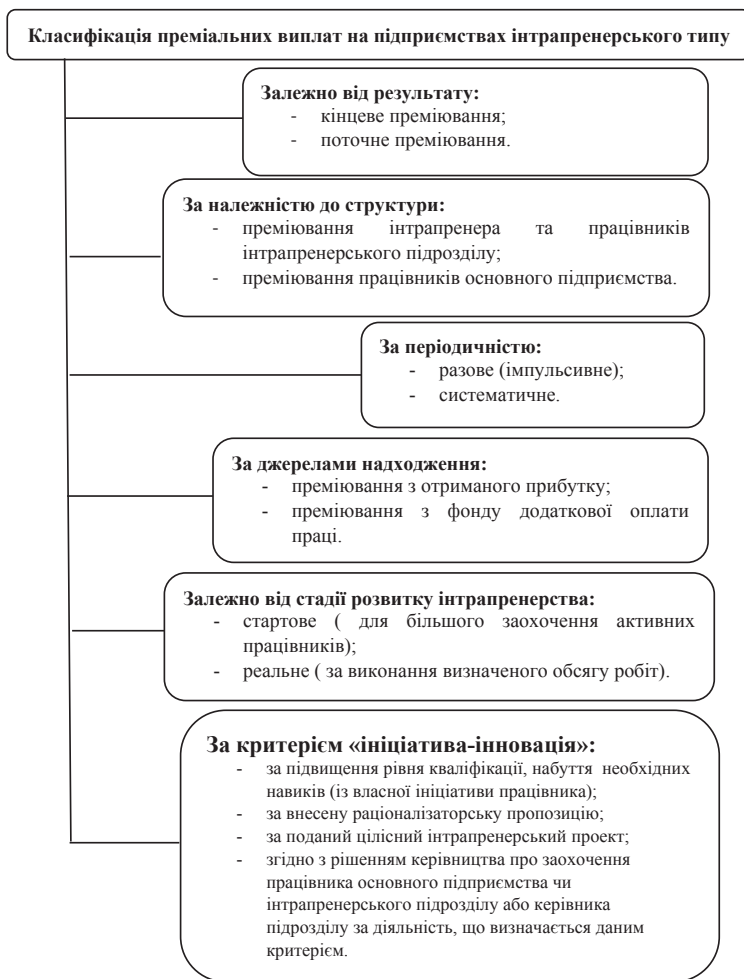


Рис. 3. Класифікація преміювання на підприємствах інтрапренерського типу

$$P_n = \frac{D c_n K_n}{\sum c_n K_n} \quad (1)$$

де D – частина доходу основного підприємства від роботи підрозділу, яка спрямовується на матеріальне заохочення.

У випадку коли інтрапренерський проект перебуває на стадії реалізації, тобто доходи на даному етапі не отримуються, D дорівнює сумі фонду преміювання, що запланована в бізнес-плані проекту;  $c_n$  – частка додаткового навантаження n-го працівника;  $K_n$  – оцінка діяльності n-го працівника, визначена за допомогою 10-бальної шкали.

Сума фонду преміювання за професійну підтримку інтрапренерського проекту на грудень 2014 р. становить 10 000,00 грн., яку необхідно розділити між маркетологом (1), інженером-дослідником (2), спеціалістом з IT-технологій (3). Частка додаткового навантаження та оцінка діяльності для працівників становить (табл. 2).

Таблиця 2

Значення частки додаткової роботи та оцінка діяльності працівників основного підприємства, які надавали підтримку інтрапренерському підрозділу

Працівник	Значення n	Частка додаткової роботи	Оцінка діяльності працівника
Маркетолог	1	$c_1$	0,02
Інженер-дослідник	2	$c_2$	0,1
Спеціаліст з IT-технологій	3	$c_3$	0,06
$\sum c_n K_n$	1,56		

Отже, розмір премій працівників становить:

$$P_1 = \frac{10\,000,00 * 0,02 * 4}{1,56} = 512,82 \text{ грн.};$$

$$P_2 = \frac{10\,000,00 * 0,1 * 10}{1,56} = 6410,26 \text{ грн.};$$

$$P_3 = \frac{10\,000,00 * 0,06 * 8}{1,56} = 3076,92 \text{ грн.}$$

Сума премій окремих працівників, розрахованих за даною формулою, дорівнюватиме загальній сумі фонду преміювання:  $512,82 + 6\,410,25 + 3\,076,92 = 10\,000,00$  грн.

Таким чином, обчислення суми премій за даною формулою передбачає розрахунок спільного знаменника на основі визначення частки додаткової роботи та оцінки діяльності.

Як приклад застосування формули було наведено розрахунок премій для працівників інтрапренерського підрозділу підприємства. Проте такий розрахунок може бути застосований і в процесі поточного преміювання працівників основного підприємства за умови коригування значень складових формули. Наприклад,  $c_n$  буде означати не частку особистого внеску конкретної особи у реалізації проекту на даному етапі, а частку додаткової роботи, яку виконав працівник основного підприємства для інтрапренерського підрозділу.

Для керівництва основного підприємства важливим компонентом успішної реалізації інтрапренерського проекту є обумовлене договором преміювання інтрапренера, який працює одноосібно, або керівника інтрапренерського підрозділу, тобто особи, яка є автором ідеї і бере на себе відповідальність за успішність проекту. У даному випадку система матеріального стимулювання ґрунтується на багатоваріантному підході (табл. 3).

Слід зазначити, що розробка системи матеріального стимулювання інтрапренера базується не лише на одній програмі. Керівництво підприємства може пропонувати систему преміювання, що складається із двох та більше програм, не змінюючи їх змісту, а також поєднувати складові частини однієї та іншої програми.

**Висновки.** Створення системи підтримки та стимулювання інтрапренерства є складним і багатоаспектним процесом, що включає в себе не лише матеріальну складову (наявність матеріально-технічної бази, достатнього обсягу фінансових ресурсів), а й такі нематеріальні елементи, як створення клімату, сприятливого для генерації ідей, система заохочень, підтримка керівництвом ініціативних працівників. Велика увага у нашому дослідженні приділена розробці заходів матеріального стимулювання як основи та допоміжних моральних стимулів усіх учасників процесу.

Ми вважаємо, що саме стимулювання інтрапренерства не може створюватись із дотриманням принципу універсальності, а навпаки, має базуватись на індивідуальному підході з урахуванням характеристик кожної з груп суб'єктів даного процесу.

Таблиця 3

Перелік програм матеріального стимулювання інтрапренера (керівника інтрапренерського підрозділу)

Програма	Опис	Приклад
Винагорода за проект	Ефективний спосіб матеріальної мотивації розвитку інтрапренерства на підприємстві.	Преміювання за розробку і подання проекту.
Премія, виплата якої обумовлена заздалегідь	Виплачується за досягнення певного етапу реалізації проекту.	Сума виручки від продажів інноваційного продукту досягнула 100 тис. грн.
Мінливий бонус	Розраховується як відсоток від грошового виразу показника (сума виручки, операційний прибуток) та за умови досягнення конкретної його величини, обмеженої часовими рамками.	10 % від суми виручки, якщо продажі сягнуть 100 тис. грн. за 3 місяці, 5 % за 6 місяців, і 2% за 1 рік.
Премія, виплачена авансом	Виплата з метою стимулювання продуктивності праці керівника підрозділу.	3% від суми, виділеної на реалізацію інтрапренерського проекту (бюджет проекту).
Авторський гонорар	Обумовлений договором відсоток або грошовий вимір для авторів, власників патенту, винахідників, які беруть безпосередню участь у проекті.	Одна гривня з кожної проданої одиниці продукції.
Збільшення заробітної плати	Матеріальне стимулювання працівника за розробку проекту виражається у підвищенні ставки основної заробітної плати.	Надбавка за управління інтрапренерським підрозділом у розмірі 40% за умови суміщення посад та 20% у випадку повної зайнятості в проекті.

І оскільки інтрапренерство, крім реалізації основної мети, передбачає супутні зміни в організаційній структурі підприємства [3], розроблена та впроваджена ефективна система підтримки є основою успішного завершення інтрапренерського проекту в майбутньому.

**Література:**

1. Абрамов В.М. Мотивація і стимулювання праці в умовах переходу до ринку / В.М. Абрамов, В.М. Данюк, А.М. Колот. – Одеса : ОКФА, 1995. – 95 с.
2. Баранов В.В. Проблеми організації ефективного преміювання на промисловому підприємстві / В.В. Баранов // Наук. пр. КНТУ. Економічні науки. – 2010. – Вип. 17. – С. 42–50.
3. Грудзевич Ю.І. Сутність, виникнення та відмінність понять інтрапренерства та екзопренерства / Ю.І. Грудзевич // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2013. – № 2. – С. 7–9.
4. Калінін А.М. Організація ефективної системи преміювання персоналу сучасного підприємства / А.М. Калінін // Вісн. Чернів. торгов.-екон. ін-ту. Економічні науки. – 2014. – Вип. 1. – С. 210–218.
5. Корнілова О. Місце преміювання в управлінні стимулювання праці в діючих умовах господарювання підприємств / О. Корнілова // Торгівля і ринок України : темат. зб. наук. пр. ; Донец. нац. ун-т екон. і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – 2002. – Вип. 13. – Т. 1. – С. 95–106.
6. Кучер Г. Нові підходи до організації оплати стимулювання праці / Г. Кучер // Економіст. – 1999. – № 3. – С. 56–60.
7. Ященко О.І. Система преміювання як важливий елемент сти-

мулювання праці персоналу підприємств / О.І. Ященко // Наук. вісн. Нац. лісотехн. ун-ту України. – Львів, 2002. – Вип. 16.1. – С. 423–428.

**Грудзевич Ю.І. Система стимулювання інтрапренерства на підприємствах**

**Анотація.** В статті обоснована необхідність створення системи стимулювання на підприємствах інтрапренерського типу з урахуванням індивідуального підходу до всіх груп суб'єктів – керівникам, працівникам підприємства інтрапренера, працівникам інтрапренерського підрозділу.

**Ключевые слова:** інтрапренерство, інтрапренер, система стимулювання суб'єктів інтрапренерства, моральні стимули, матеріальні стимули, преміювання.

**Grudzevych Ju.I. The system of the incitement of the intrapreneurship in the enterprises**

**Summary.** In the article we justified the necessity of creation of the system of the incitement for enterprises of the intrapreneur type taking into account the individual approach to all groups of subjects – managers, employees of enterprises of the intrapreneur type, employees of subdivision of the intrapreneur type

**Keywords:** intrapreneurship, intrapreneur, the system of the incitement of subjects of the intrapreneurship, moral incentives, material incentives, awarding bonuses.