**ЛЕКЦІЯ 5.**

**УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ ІННОВАЦІЙНЕ ПАРТНЕРСТВО ТА ІНТРАПРЕНЕРСТВО.**

**1.Поняття і зміст інноваційного партнерства**

**2. Форми інноваційного партнерства**

3. **Сутність інтрапренерства**

4. **Передумови та умови розвитку інтрапренерства**

**Поняття і зміст інноваційного партнерства**

Партнерство в інноваційній діяльності має визначальне значення для результативності її здійснення. Поняття "партнерство" використовується залежно від області застосування з різних точок зору.

З правової точки зору партнерство - це юридично оформлене дію. У цьому випадку ***партнер*** (фр. ***Partenaire)*** - один з учасників спільної дії по відношенню до інших учасників. Звідси ***партнерство***(partnership) - форма організації бізнесу, що об'єднує більш ніж одного власника, але не є акціонерним; окремі її партнери повністю відповідають за боргами фірми. Партнерство зовсім не припускає повної рівності: для професійного партнерства характерно те, що старші за посадою партнери отримують більшу винагороду і менше займаються поточною роботою, ніж молодші партнери. Внесок старших, керівних партнерів полягає в їх капіталі, досвіді і репутації. Вони можуть відігравати активну роль у функціонуванні підприємства або ж бути пасивними партнерами, які вкладають свої фінансові кошти, забезпечують репутацію і гарантії, в той час як інші учасники роблять основну частину роботи.

У договорі, на базі якого організовується партнерство, регулюються права та обов'язки партнерів; встановлюється порядок відшкодування загальних витрат і розподілу прибутку; обумовлюються терміни його дії; визначаються умови припинення діяльності; знаходиться форма солідарної відповідальності.

З погляду постійно або часто здійснюваного взаємодії фізичних або юридичних осіб, партнерство часто розглядається не як юридична форма, а як взаємини між розробниками, виробниками і споживачами, між постачальниками і споживачами, між суб'єктами інфраструктури ринку і т.д.

Будь-якому підприємцю, тим більше починаючому або розвиваючому інноваційну діяльність, необхідно партнерство. Партнерами, але своєю суттю, є постачальники, споживачі, дилери, інвестори, дистриб'ютори та інші учасники ринку.

При цьому необхідно дотримуватися ключові принципи встановлення і підтримки партнерських відносин:

* - Добровільність;
* - Розробку та затвердження угод між партнерами;
* - Встановлення правил спільної діяльності партнерів;
* - Взаємне розділення прав, відповідальності, ризиків, доходів і витрат;
* - Створенню механізму використання і поділу компетенцій і ресурсів;
* - Сінегрію - зростання ефективності діяльності в результаті з'єднання, інтеграції, злиття окремих частин в єдину систему за рахунок так званого системного ефекту (емерджентності).

**Форми інноваційного партнерства**

* Різноманітність партнерських взаємин для здійснення інноваційної діяльності викликає необхідність розглянути існуючі форми інноваційного партнерства.
* До найбільш часто зустрічається формам інноваційного партнерства відносяться наступні.
* I. Формування некомерційних інноваційних партнерств.
* II. Інжинірингові партнерства як різновид некомерційного партнерства.
* III. Державно-приватні партнерства (ДПП).
* IV. Партнерство на міжнародному рівні.

**Інжиніринг** - сфера діяльності з опрацювання питань створення об'єктів промисловості, інфраструктури та ін., Насамперед у формі надання на комерційній основі різних інженерно-консультаційних послуг.

До основних видів інжинірингу відносяться послуги передпроектного (попереднє дослідження, техніко-економічні обгрунтування), проектного (складання проектів, генпланових схем, робочих креслень і т.п.), послепроектного (підготовка контрактних матеріалів, торгів, інспекція будівельних робіт тощо ) характеру, а також рекомендаційні послуги з експлуатації, управління, реалізації продукції, що випускається.

Відповідно до зазначеним переліком інжинірингових послуг збільшується кількість некомерційних партнерств, що надають подібні послуги. Особливого значення набуває ***інжиніринг інновацій,*** що включає інженерно-консультаційні послуги та роботи зі створення інноваційного проекту. Іншими словами, інжиніринг інновацій - це ланка, що зв'язує етапи інноваційного циклу - формування наукової ідеї і виробництво нового продукту. Відповідно з цим інжиніринг інновацій передбачає виконання наступного комплексу робіт:

* • дослідження ринку для вибору найбільш перспективного сегмента для комерціалізації нововведення;
* • розробка техніко-економічного обґрунтування (ТЕО) інноваційного проекту;
* • розробка інноваційного проекту з розрахунком потреби у всіх видах ресурсів, визначенням термінів його реалізації і всіх видів ефективності (економічної, соціальної, екологічної, інформаційної);
* • консультаційне обслуговування інноваційного проекту. Досить типовий представник інжинірингового партнерства - Некомерційне партнерство "Інноваційний інжиніринговий центр" БашІнноТЕК "(Республіка Башкортостан).

Цілі його діяльності наступні:

* 1. Моніторинг технологічних проблем і можливостей у напрямках:
  + - Актуальної проблематики нафтових компаній (НК);
  + - Світового технологічного рівня в галузі нафтогазового інжинірингу;
  + - Поточного стану та можливостей наукових організацій Республіки Башкортостан;
  + - Стану виробничих потужностей Республіки Башкортостан.
* 2. Управління портфелем проектів:
  + - Експертиза проектів НДДКР і залучення фінансування від НК;
  + - Економічна оцінка проектів адаптації, впровадження та комерціалізації технологій, підготовка бізнес-планів;
  + - Пошук інвесторів;
  + - Управління проектами адаптації, впровадження та комерціалізації технологій.
* 3. Підтримка інноваційної діяльності спільно з технопарком:
  + - Пільгове надання приміщень;
  + - Надання доступу до галузевим онлайновим інформаційних баз і бібліотекам ***OnePetro, ASME*** та ін .;
  + - Надання приміщень для переговорів, конференцій, відеоконференцій;
  + - Надання обчислювальних ресурсів;
  + - Надання лабораторних / дослідно-виробничих потужностей, а також навчально-наукових полігонів.
* 4. Першочергові пріоритетні напрямки розвитку кластера нафтосервісних послуг (НСУ):
  + - Випробування технологій (навчання на полігоні);
  + - Створення тренажерів;
  + - Курси підвищення кваліфікації (освоєння пропонованих технологій);
  + - Виховання проектних менеджерів на стику науки і виробництва.

III. Державно-приватне партнерство.

На конференції, що проводилася під егідою Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), запропоновано наступне визначення ДПП в інноваційній сфері: "Державно-приватне партнерство в інноваційній сфері - це інституційний та організаційний альянс між державою і бізнесом в метою реалізації суспільно значущих проектів і програм у широкому спектрі галузей промисловості та областей наукових досліджень ".

Там же визначені ознаки ДПП в інноваційній сфері:

* - Сторони партнерства повинні бути представлені як державним, так і приватним сектором економіки;
* - Взаємовідносини сторін ДПП повинні бути зафіксовані в офіційних документах (договорах, програмах та ін.);
* - Взаємовідносини сторін ДПП повинні носити партнерський, тобто рівноправний характер;
* - Сторони ДПП повинні мати спільні цілі і чітко визначений державний інтерес;
* - Сторони ДПП повинні об'єднати свої вклади для досягнення спільних цілей;
* - Сторони ДПП мають розподіляти між собою витрати і ризики, а також брати участь у використанні отриманих результатів.

В рамках російської економіки ДПП найчастіше здійснюють свою діяльність у формі концесій. Для нашої країни поняття "концесія" не нове. Ще з середини XIX ст. залізничне будівництво йшло на основі концесійних угод. У словнику Брокгауза - Ефрона поняття концесії дається наступним чином: "лат. ***Concessio*** - дозвіл, поступка; дозвіл, дане з боку урядової влади на пристрій приватного підприємства в області інтересів і справ, що мають суспільне значення ..."

При цьому концесія в галузі залізничного будівництва була достатньо ефективною. У гл. VIII відомої роботи В. І. Леніна "Розвиток капіталізму в Росії" зазначено, що "з 1865 по 1875 р середній річний приріст російської залізничної мережі складав 1,5 тис. Км, а з 1893 по 1897 г. - близько 2,5 тис. км ". Порівняємо - з 1950 до 1995 р (у наступні роки протяжність залізничних шляхів знизилася на 1-2 тис. Км) протяжність залізничних шляхів збільшилася з 67 тис. До 87 тис. Км, тобто приблизно по 0,45 тис. км на рік.

Для розвитку ДПП в інноваційній сфері є ряд перешкод, пов'язаних, насамперед, з недостатньо розробленою нормативно-правовою базою.

Основний нормативний документ в даній області - Федеральний закон від 21.07.2005 № +1 15-ФЗ "Про концесійні угоди" (далі - Закон про концесійні угоди).

Відповідно до нього до об'єктів концесійної угоди належать:

* • автомобільні дороги й інженерні споруди транспортної інфраструктури, у тому числі мости, шляхопроводи, тунелі, стоянки автотранспортних засобів, пункти пропуску автотранспортних засобів, пункти справляння плати з власників автотранспортних засобів;
* • об'єкти залізничного транспорту;
* • об'єкти трубопровідного транспорту;
* • морські та річкові порти, у тому числі штучні земельні ділянки, гідротехнічні споруди портів, об'єкти їх виробничої та інженерної інфраструктур;
* • морські та річкові судна, судна змішаного (ріка - море) плавання, а також судна, які здійснюють криголамних проводку, гідрографічну, науково-дослідну діяльність, поромні переправи, плавучі і сухі доки;
* • аеродроми або будівлі та (або) споруди, призначені для зльоту, посадки, рулювання і стоянки повітряних суден, а також створювані і призначені для організації польотів цивільних повітряних суден авіаційна інфраструктура і засоби обслуговування повітряного руху, навігації, посадки і зв'язку;
* • об'єкти виробничої та інженерної інфраструктур аеропортів;
* • гідротехнічні споруди;
* • об'єкти з виробництва, передачі і розподілу електричної і теплової енергії;
* • системи комунальної інфраструктури та інші об'єкти комунального господарства;
* • метрополітен та інший транспорт загального користування;
* • об'єкти охорони здоров'я, у тому числі об'єкти, призначені для санаторно-курортного лікування;
* • об'єкти освіти, культури, спорту, об'єкти, що використовуються для організації відпочинку громадян і туризму, інші об'єкти соціально-культурного призначення.

За концесійному угодою одна сторона (концесіонер) зобов'язується за свій рахунок створити та (або) реконструювати певну цією угодою майно. При цьому до реконструкції об'єкта концесійної угоди, відповідно до закону, відносяться заходи щодо його перебудови на основі впровадження нових технологій, механізації та автоматизації виробництва, модернізації та заміни морально застарілого і фізично зношеного устаткування новим більш продуктивним обладнанням, зміні технологічного або функціонального призначення об'єкта концесійної угоди або її окремих частин, інші заходи щодо поліпшення характеристик і експлуатаційних властивостей об'єкта концесійної угоди.

Інакше кажучи, ДПП у формі концесії охоплює переважно інфраструктурні проекти, що обмежує його сферу діяльності в інноваційному напрямку.

IV. Партнерство на міжнародному рівні. Здійснюється на основі міжнародних економічних договорів і в процесі вибору пріоритетів інноваційного розвитку між країнами.

Критеріями вибору пріоритетів інноваційного розвитку та партнерства на міжнародному рівні, на думку Б. Н. Кузик і Ю. В. Яковця, служать:

* 1) забезпечення перспективного технологічного рівня та конкурентоспроможності товарів і послуг, вироблених на основі інноваційно-інвестиційних проектів;
* 2) керівництво перспективними потребами національних та світових економік, необхідністю виявлення та освоєння перспективних інноваційних ніш на світовому і внутрішньому ринках при відборі пріоритетних проектів;
* 3) оцінка науково-технічного та інноваційного потенціалу обох країн, наявного реального наукового і винахідницького зачепила і реальних можливостей для інноваційного прориву;
* 4) відбір з різноманіття можливих інноваційно-інвестиційних проектів таких, які можуть принести найбільший економічний, інноваційно-технологічний, соціальний та екологічний ефект з урахуванням чинника часу.

Встановлення ефективних партнерських відносин важливо не тільки між суб'єктами підприємницької діяльності для розробки та впровадження інновацій, по і всередині них. Це забезпечується створенням усередині підприємств особливої атмосфери внутрішньофірмового підприємництва, або интрапренерства.

**Сутність інтрапренерства**

Поняття "інтрапренерства" виникло з поєднання двох слів: "enterprise" - підприємство або підприємництво та латинського префікса "intra-" - всередині. Таким чином, дане поняття означає "внутріфірмове підприємництво".

Трактування інтрапренерства вітчизняними фахівцями дається як з позиції процесу, так і структури.

"Під ***інтрапренерством*** розуміється розвиток духу підприємництва і його здійснення всередині існуючого підприємства. Інтрапренерство полягає в тому, що на діючому підприємстві, що випускає певну продукцію (роботу або послуги), створюються умови для висунення новаторських підприємницьких ідей:

* - Виділяються ресурси - інтракапітал - для їх реалізації;
* - Надається всебічна допомога для реалізації ідеї та її практичного використання ".

***"Інтрапренер*** - це людина, який ініціює і ведучий свою підприємницьку діяльність в рамках сформованого, діючого підприємства".

Так, у сучасній літературі говоритися, що "сутність (внутрішньофірмового підприємництва) ... полягає в організації в найбільших компаніях малих впроваджувальних підприємств для апробації винаходів, корисних моделей і т.д.".

Слід зазначити, що реалізація принципів інтрапренерства (внутрішньофірмового підприємництва) припускає збільшення творчої та підприємницької активності, що вимагає створення як соціальних, так і організаційних умов для інноваційної діяльності.

Вважається, що для створення духу підприємництва потрібен докорінний перегляд цілей і завдань організації. Найбільш важливими стають такі якості персоналу, як новаторство, орієнтація на зміни, мобільність. Для цього необхідні зміна методів стимулювання персоналу, створення сприятливого виробничого клімату, підвищення культури виробництва.

Мета впровадження духу інтрапренерства - підвищення ефективності підприємницької організації за рахунок таких підходів:

* - Активізації творчого потенціалу співробітників і його використання для здійснення інноваційної діяльності;
* - Підвищення ефективності використання ресурсів підприємства, у тому числі трудових;
* - Прискореної реакції на зміни потреб ринку;
* - Швидкої реалізації інноваційних пропозицій та проектів;
* - Створення бази для подальшого розвитку виробництва.

У свою чергу, для реалізації внутрішньофірмового підприємництва необхідна наявність належних ресурсів (матеріальних, фінансових), а також створення відповідної організаційної структури, що дозволяє встановити тісну взаємодію між організацією та інтрапренер. Отже, для розвитку інтрапренерства необхідна наявність потреб у новаторської діяльності, а також потенціальних ресурсних можливостей для її реалізації.

Таким чином, принциповими відмінностями інтрапренерства від традиційного походу зізнаються:

* - Позитивне ставлення до нових ідей;
* - Наявність організаційних можливостей для реалізації виникаючих інноваційних ідей у всіх сферах (виробничої, економічної, інформаційної, екологічної і т.д.);
* - Наявність бажання, можливостей і цілеспрямованості для участі у реалізації інноваційних ідей.

# Передумови та умови розвитку інтрапренерства

* Необхідність розвитку внутрішньофірмового підприємництва (інтрапренерства) виникає у підприємницькій організації в декількох випадках. На думку Г. Л. Багієва, А. Н. Асаула, вона може бути викликана трьома причинами:
* • економічною кризою підприємства (потребою отримати кошти для виживання підприємства);
* • завершальною фазою життєдіяльності підприємства - наявністю застарілої продукції і техніки (потребою у створенні бази для перспективного розвитку підприємства);
* • бажанням отримати додатковий прибуток до наявної (наявністю у підприємства невикористаних ресурсів, у тому числі нових технологій).

Перераховані причини слід доповнити будь-яким форсмажорних обставин (стихійне лихо, надзвичайна подія, яке потрібно подолати), а також необхідністю підвищення конкурентоспроможності як продукції шляхом розробки та освоєння продукт-інновацій (нецінова конкуренція), гак і організації в цілому, у тому числі за рахунок впровадження процес-інновацій.

Зазначені автори вважають, до що умовами становлення інтрапренерства відносяться: (рис. 14.1).



***Рис. 14.1.*** **Умови для становлення інтрапренерства**

* • підприємницька спрямованість підприємства;
* • організаційно-виробничі можливості;
* • ресурсні можливості.

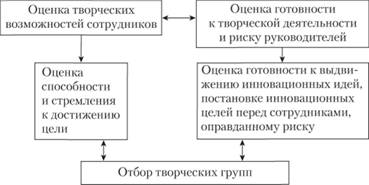
Розглянемо докладніше зазначені базові умови.

1. ***Підприємницька (інтрапренерская) спрямованість підприємства.*** Якщо інтрапренерство, що розглядається з позиції процесу, - це створення духу підприємництва, орієнтованого на пошук нових рішень поставлених завдань і формулювання нових завдань, то необхідною умовою його становлення і розвитку залишається формування відповідної йому організаційної культури.

Е. Шейн визначає культуру організації як "сукупність основних переконань - сформованих самостійно, засвоєних або розроблених певною групою в міру того, як вона вчиться вирішувати проблеми адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції - які виявилися досить ефективними, щоб вважатися цінними".

Загальноприйнятими елементами культури вважаються поняття (світогляд), цінності, правила і стандарти. Світогляд - найбільш складний елемент організаційної культури, який не піддається зміні в короткі проміжки часу. Тому з позицій створення умов для інтрапренерства необхідно домогтися, щоб персонал організації був орієнтований на взаєморозуміння і терпимість по відношенню один до одного.

Важливий момент у створенні умов для інтрапренерства - відбір та підготовка з членів колективу творчих бригад та їх керівників. Для цього потрібні оцінка творчих можливостей співробітників і готовність до творчої діяльності і відповідному їй ризику керівників (рис. 14.2).



***Рис. 14.2.*** **Порядок формування творчих груп**

При цьому показники оцінки творчих можливостей співробітників диференціюються залежно від виду економічної та інноваційної діяльності, приналежності співробітника до певної професії, рівня повноважень щодо прийняття рішень у процесі досягнення поставленої мети. Головний критерій готовності до творчої діяльності керівників - здатність до висунення інноваційних ідей, постановці інноваційних цілей і контролю за їх досягненням.

Створення атмосфери пошуку в організації вимагає, щоб основними цінностями вважалося не просто заробляння грошей, а пошук нових ідей, що забезпечують розвиток організації для підвищення добробуту всього колективу. Відповідно до цього в організації повинні бути сформовані правила мотивації інноваційної діяльності та вироблені її цільові орієнтири.

* 2. ***Організаційно-виробничі можливості.*** Ще одна умова розвитку інтрапренерства - наявність високого інноваційно-технологічного потенціалу у підприємницької організації та умови для створення нових підприємницьких одиниць. Ними можуть бути тимчасові венчурні групи, впроваджувальні відділи, які, як правило, не відображаються у прийнятій організаційній структурі. Їм ставиться функція виявлення на всіх рівнях корпоративної ієрархії науково-технічних ідей, реалізація яких утруднена в рамках існуючої організаційної структури, але потенційно може принести великий ефект.
* 3. ***Ресурсні можливості.*** Ще одним найважливішою умовою розвитку інтрапренерства залишається наявність фінансових, матеріальних ресурсів, що забезпечують розробку або придбання нових технологій, обладнання, а також кваліфікованого персоналу, націленого на гнучке сприйняття нового і здатного до постійного професійного зростання. Немаловажна умова полягає також у тому, що персонал має згуртуватися єдиною ідеєю підвищення конкурентоспроможності підприємницької організації як чинника забезпечення корпоративного добробуту.

Підбивши підсумки вищесказаного, сформулюємо умови розвитку інтрапренерства:

* • формування духу підприємництва - виховання в колективі прагнення до новаторства, постійному вдосконаленню, змагальності, стимулювання творчості, підвищення культури виробництва;
* • створення ефективного механізму інтрапренерства - підвищення кваліфікації персоналу, резервування матеріальних і фінансових ресурсів, вдосконалення організаційної структури, оптимізація інформаційних зв'язків всередині підприємства.

**Передумови та умови розвитку інтрапренерства**

Необхідність розвитку внутрішньофірмового підприємництва (інтрапренерства) виникає у підприємницькій організації в декількох випадках. На думку Г. Л. Багієва, А. Н. Асаула, вона може бути викликана трьома причинами:

* • економічною кризою підприємства (потребою отримати кошти для виживання підприємства);
* • завершальною фазою життєдіяльності підприємства - наявністю застарілої продукції і техніки (потребою у створенні бази для перспективного розвитку підприємства);
* • бажанням отримати додатковий прибуток до наявної (наявністю у підприємства невикористаних ресурсів, у тому числі нових технологій).

Перераховані причини слід доповнити будь-яким форсмажорних обставин (стихійне лихо, надзвичайна подія, яке потрібно подолати), а також необхідністю підвищення конкурентоспроможності як продукції шляхом розробки та освоєння продукт-інновацій (нецінова конкуренція), гак і організації в цілому, у тому числі за рахунок впровадження процес-інновацій.

Зазначені автори вважають, до що умовами становлення інтрапренерства відносяться: (рис. 14.1).



***Рис. 14.1.*** **Умови для становлення інтрапренерства**

* • підприємницька спрямованість підприємства;
* • організаційно-виробничі можливості;
* • ресурсні можливості.

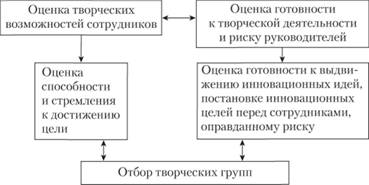
Розглянемо докладніше зазначені базові умови.

1. ***Підприємницька (інтрапренерская) спрямованість підприємства.*** Якщо інтрапренерство, що розглядається з позиції процесу, - це створення духу підприємництва, орієнтованого на пошук нових рішень поставлених завдань і формулювання нових завдань, то необхідною умовою його становлення і розвитку залишається формування відповідної йому організаційної культури.

Е. Шейн визначає культуру організації як "сукупність основних переконань - сформованих самостійно, засвоєних або розроблених певною групою в міру того, як вона вчиться вирішувати проблеми адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції - які виявилися досить ефективними, щоб вважатися цінними".

Загальноприйнятими елементами культури вважаються поняття (світогляд), цінності, правила і стандарти. Світогляд - найбільш складний елемент організаційної культури, який не піддається зміні в короткі проміжки часу. Тому з позицій створення умов для інтрапренерства необхідно домогтися, щоб персонал організації був орієнтований на взаєморозуміння і терпимість по відношенню один до одного.

Важливий момент у створенні умов для інтрапренерства - відбір та підготовка з членів колективу творчих бригад та їх керівників. Для цього потрібні оцінка творчих можливостей співробітників і готовність до творчої діяльності і відповідному їй ризику керівників (рис. 14.2).



***Рис. 14.2.*** **Порядок формування творчих груп**

При цьому показники оцінки творчих можливостей співробітників диференціюються залежно від виду економічної та інноваційної діяльності, приналежності співробітника до певної професії, рівня повноважень щодо прийняття рішень у процесі досягнення поставленої мети. Головний критерій готовності до творчої діяльності керівників - здатність до висунення інноваційних ідей, постановці інноваційних цілей і контролю за їх досягненням.

Створення атмосфери пошуку в організації вимагає, щоб основними цінностями вважалося не просто заробляння грошей, а пошук нових ідей, що забезпечують розвиток організації для підвищення добробуту всього колективу. Відповідно до цього в організації повинні бути сформовані правила мотивації інноваційної діяльності та вироблені її цільові орієнтири.

* 2. ***Організаційно-виробничі можливості.*** Ще одна умова розвитку інтрапренерства - наявність високого інноваційно-технологічного потенціалу у підприємницької організації та умови для створення нових підприємницьких одиниць. Ними можуть бути тимчасові венчурні групи, впроваджувальні відділи, які, як правило, не відображаються у прийнятій організаційній структурі. Їм ставиться функція виявлення на всіх рівнях корпоративної ієрархії науково-технічних ідей, реалізація яких утруднена в рамках існуючої організаційної структури, але потенційно може принести великий ефект.
* 3. ***Ресурсні можливості.*** Ще одним найважливішою умовою розвитку інтрапренерства залишається наявність фінансових, матеріальних ресурсів, що забезпечують розробку або придбання нових технологій, обладнання, а також кваліфікованого персоналу, націленого на гнучке сприйняття нового і здатного до постійного професійного зростання. Немаловажна умова полягає також у тому, що персонал має згуртуватися єдиною ідеєю підвищення конкурентоспроможності підприємницької організації як чинника забезпечення корпоративного добробуту.

Підбивши підсумки вищесказаного, сформулюємо умови розвитку інтрапренерства:

* • формування духу підприємництва - виховання в колективі прагнення до новаторства, постійному вдосконаленню, змагальності, стимулювання творчості, підвищення культури виробництва;
* • створення ефективного механізму інтрапренерства - підвищення кваліфікації персоналу, резервування матеріальних і фінансових ресурсів, вдосконалення організаційної структури, оптимізація інформаційних зв'язків всередині підприємства.