

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 6.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.6.75>

УДК 658.5:005.21:005.961

Ю. С. Госалов,

аспірант, НТУ «Дніпровська політехніка»

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-9297-3665>

С. М. Ісіков,

к. е. н., доцент, НТУ «Дніпровська політехніка»

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0172-9808>

ФОРМУВАННЯ ІНТРАПРЕНЕРСЬКОГО СЕРЕДОВИЩА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОСНОВНИМИ ЗАСОБАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Y. Hosalov,

Postgraduate student, Dnipro University of Technology

S. Isikov,

PhD in Economics, Associate Professor, Dnipro University of Technology

FORMATION OF THE INTRAPRENEURIAL ENVIRONMENT IN THE SYSTEM OF ENTERPRISE FIXED ASSET MANAGEMENT

У статті досліджено теоретичні засади та практичні аспекти формування інтрапренерського середовища в системі управління основними засобами підприємства. Акцент зроблено на інтеграції теротехнологічного підходу, який дозволяє поєднати технічні, економічні та організаційні чинники в процесі прийняття рішень щодо оновлення та модернізації

матеріально-технічної бази. Обґрунтовано важливість розвитку людського капіталу як ключового ресурсу для стимулювання інноваційної активності персоналу та впровадження внутрішніх підприємницьких ініціатив. Особливу увагу приділено типології моделей відтворення основних засобів із урахуванням стратегій розвитку підприємства, впровадження цифрових технологій та екологічних вимог. Визначено умови переходу від адміністративного до природного інтрапренерства, що базується на добровільній ініціативності працівників, їх професійній мотивації та підтримці з боку керівництва. Запропоновано організаційно-економічні механізми активізації інтрапренерського середовища, включаючи систему мотивації, управлінське коучінг-програмування, гнучку бюрократію та підтримку «знизу-вгору» ініціатив.

The article presents scientific and practical approaches to forming an intrapreneurial environment within the system of enterprise fixed asset management. The relevance of integrating intrapreneurial initiatives into the processes of asset reproduction is substantiated, as this ensures greater adaptability and innovation capacity in a dynamic external environment. It is established that effective renewal of fixed assets requires the combination of technical solutions with organizational flexibility and the development of human capital, particularly through the stimulation of internal entrepreneurship.

The terotechnology approach is considered as a tool for systematic management of the fixed asset life cycle, based on cost optimization, asset reliability, and the involvement of employee competencies in decision-making processes. The functional roles of personnel at different management levels are identified, and the specificity of their involvement in forming innovative proposals for asset renewal is explored. A classification of intrapreneurial actors is proposed based on their level of responsibility and types of initiatives, allowing for more effective integration of modernization projects into the overall enterprise strategy.

Special attention is given to the concept of intrapreneurial diffusivity, defined as the ability of staff to generate and adapt entrepreneurial ideas within the functional environment of the enterprise. The study proposes a typology of fixed asset reproduction models (repair-based, modernization-focused, and innovation-driven), taking into account levels of digitalization, ecological compliance, business strategy, and the nature of entrepreneurial initiatives. Factors for transitioning to a proactive behavioral model are outlined as a prerequisite for sustainable development and strategic enterprise flexibility.

Organizational and economic conditions for transforming administrative intrapreneurship into natural intrapreneurship are proposed, including the development of communications, delegation of authority, creation of a motivational environment, and the implementation of coaching programs for managers. The research findings have practical significance for designing an effective system of fixed asset management focused on long-term innovation activity, human capital activation, and strengthening enterprise competitiveness.

Ключові слова: *інтрапренерство, інтрапренерське середовище, основні засоби, теротехнологічний підхід, відтворення основних засобів, людський капітал, інноваційна активність, стратегічне управління, проактивна модель.*

Keywords: *intrapreneurship, intrapreneurial environment, fixed assets, terotechnology approach, fixed asset reproduction, human capital, innovation activity, strategic management, proactive model.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У сучасних умовах інтенсифікації техніко-технологічного оновлення та цифрової трансформації виробничих процесів особливої актуальності набуває проблема ефективного відтворення основних засобів підприємства. Більшість існуючих моделей управління матеріально-технічною базою зосереджуються переважно на

технічному або фінансовому аспектах, тоді як недооцінка людського чинника, зокрема інтрапренерської активності персоналу, обмежує потенціал інноваційного розвитку. У той час, коли інвестиції в модернізацію основних засобів потребують високої віддачі, особливо важливим є формування внутрішнього підприємницького середовища, яке дозволяє залучати ініціативи знизу та створювати умови для організаційної гнучкості.

Зазначена проблема тісно пов'язана з актуальними науковими та практичними завданнями щодо підвищення ефективності використання ресурсів, розробки нових моделей управління інноваціями, а також інтеграції теротехнологічного підходу у стратегічне планування. Потреба у глибшому осмисленні ролі людського капіталу в системі управління основними засобами зумовлює необхідність теоретико-методичного обґрунтування механізмів формування інтрапренерського середовища.

Аналіз останніх досліджень та публікацій свідчить про зростання наукового інтересу до проблематики інтрапренерства, інноваційного оновлення основних засобів та ролі людського капіталу у процесах стратегічного управління. У вітчизняній науці сформовано низку підходів до розуміння інтрапренерства як інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємств (Мисилюк В. С., Грудзевич Ю., Авраменко Ю. О.), а також досліджено зв'язок між інноваційним потенціалом персоналу та результативністю управлінських рішень (Адаменко М. В.). Питання відтворення основних засобів, джерел їх фінансування та стратегічного оновлення розглядаються у працях Олійника Є. В., Чуніхіної Т. С. та Горлушка А. М., Ярмоліцької О. В., Прокопенка В. І., Талавіри Є. В. та інших авторів, які акцентують увагу на необхідності інтеграції екологічних, технологічних і економічних підходів. Значну увагу приділено також людському чиннику в технічному обслуговуванні та управлінні активами (Дацун Ю. М., Мірошніченко О. В. та ін.). Сучасні дослідження західних науковців, зокрема М. Morris, D. Kuratko, J. Covin, M. Ireland, спрямовані на аналіз інтрапренерської активності в контексті

корпоративного управління, інноваційних стратегій і організаційної поведінки, що узгоджується з потребою формування інтрапренерського середовища в системі управління основними засобами підприємства.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є теоретичне обґрунтування та практичне уточнення підходів до формування інтрапренерського середовища в системі управління основними засобами підприємства шляхом інтеграції теротехнологічного підходу, розвитку людського капіталу та активізації внутрішньої підприємницької ініціативи персоналу для забезпечення інноваційного оновлення виробничого потенціалу і підвищення стратегічної гнучкості підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Процес відтворення основних засобів нерозривно пов'язаний із людським фактором, адже саме працівники підприємства розробляють і втілюють стратегії їх оновлення, забезпечуючи ефективність діяльності підприємства. Основні засоби набувають необхідних характеристик завдяки злагодженій роботі персоналу, наділеного відповідними повноваженнями й обов'язками. Ключовим принципом у цьому процесі є відповідність професійних компетентностей працівників їхнім функціональним завданням, з урахуванням стратегічних цілей і часових рамок підприємства. Під час підготовки та реалізації проектів з модернізації чи оновлення основних засобів особливої уваги набуває розвиток компетенцій, оскільки завдання, що виникають, можуть перевищувати наявний досвід і професійні знання працівників. Саме тому впровадження системного підходу до управління процесами оновлення засобів виробництва є важливим навіть тоді, коли ці засоби перебувають у працездатному стані.

З огляду на принципи теротехнологічного підходу, регулювання процесу відтворення основних засобів має базуватися на інтеграції технічних, економічних і організаційних аспектів. Зокрема, це стосується не лише забезпечення їхньої надійності, але й оптимізації витрат на їх обслуговування та експлуатацію. Такий підхід передбачає використання компетентнісного

потенціалу персоналу для забезпечення довготривалого ефекту від інвестицій у модернізацію основних засобів.

На сучасному етапі підприємництво виступає важливим внутрішнім ресурсом сталого економічного розвитку та забезпечення матеріального добробуту працівників в умовах конкурентного ринку. Ефективна система управління має забезпечувати досягнення економічних результатів через оптимізацію процесів прийняття підприємницьких рішень, які стосуються управління основними засобами. Однією з ключових умов успішного функціонування таких рішень є застосування принципів теротехнології, що дають можливість враховувати комплексний вплив технічних і організаційних змін на економічні показники.

Водночас невдачі підприємств, пов'язані з браком досвіду в нових сферах, нестачею капіталу чи прорахунками у стратегічному плануванні, можуть бути подолані завдяки вдосконаленню системи управлінських рішень. Використання теротехнологічного підходу дозволяє зменшити ризики таких помилок, забезпечуючи поєднання інноваційних рішень із практичними знаннями працівників та системною організацією процесів.

Відтворення основних засобів на основі внутрішнього підприємництва – інтрапренерства – вимагає спрямованих інвестицій у розвиток людського капіталу підприємства. Це необхідно для забезпечення інтелектуальної підтримки процесу оновлення основних засобів і впровадження інноваційних підходів. Слабкий розвиток інтрапренерства в українських підприємствах підтверджується низькою часткою інноваційної продукції у ВВП України та в обсягах продукції промислових підприємств. Така ситуація свідчить про необхідність запровадження дієвих методів управління для стимулювання інноваційної активності.

У цьому контексті дослідження спрямоване на вдосконалення методичного інструментарію оцінки та оптимізації управлінських рішень, які стосуються відтворення основних засобів за принципами підприємницького підходу. Це вдосконалення тісно пов'язане із теротехнологічним підходом,

який об'єднує технічні, економічні та організаційні аспекти управління основними засобами. Інтеграція теротехнології дозволяє не лише підвищити ефективність рішень, а й створити довгострокові переваги за рахунок системного підходу до відновлення виробничого потенціалу.

Для досягнення зазначеної мети необхідно вирішити такі завдання:

1. Уточнення сутності поняття «людський капітал підприємства» з акцентом на його здатність забезпечувати успішне впровадження інтрапренерських ініціатив у процесах управління основними засобами. У рамках теротехнологічного підходу це включає підвищення кваліфікації працівників і розвиток їхніх інноваційних компетенцій.

2. Формування пріоритетних принципів поведінки персоналу щодо ініціатив з ефективного використання та оновлення основних засобів підприємства. Ці принципи повинні враховувати потребу в гармонізації технічних і економічних рішень із практичними діями працівників.

3. Обґрунтування ключових напрямків інвестування в людський капітал, спрямованих на створення інноваційного середовища, де стимулюється інтрапренерська активність. Інвестиції в людський капітал мають включати розробку програм навчання, мотиваційні заходи та впровадження технологій, які сприятимуть теротехнологічній інтеграції.

Теорія людського капіталу сформувалася завдяки дослідженням Т. Шульца [12; 13;14], Г. Беккера [5;6; 7], які довели, що підвищення рівня професійної підготовки, здобуття практичного досвіду та розвиток особистісних характеристик сприяють зростанню доходів носія людського капіталу.

До класиків теорії людського капіталу також належать:

- Якоб Мінсер (JacobMincer) – один із перших, хто формалізував теорію людського капіталу в емпіричних дослідженнях. Його праця «Schooling, Experience, andEarnings» (1974) [10] є фундаментальною для розуміння впливу освіти та досвіду на доходи.

- Мілтон Фрідман (MiltonFriedman) – у своїх дослідженнях він підкреслював роль людського капіталу в зростанні доходів і економічного розвитку [8].

- Пол Ромер (PaulRomer) – один із авторів теорії ендогенного зростання, яка тісно пов'язана з людським капіталом. Його модель показує, як знання та інновації є рушіями довгострокового економічного зростання [11].

- Роберт Лукас (RobertLucas) – у своїх моделях економічного зростання розглядав людський капітал як ключовий фактор, що визначає довгострокову продуктивність економіки [9].

До ключових відмінностей концепції людського капіталу від поняття трудового потенціалу належать:

1. Оцінка проєктів розвитку людського капіталу за методологією, яка використовується для визначення привабливості інвестицій у бізнес-проєкти. Це дає можливість враховувати економічну доцільність вкладень у професійний розвиток.

2. Обов'язковість практичного використання набутого досвіду й компетентностей для досягнення відчутних результатів від інвестицій у людський капітал.

Ці відмінності акцентують увагу на цілеспрямованості заходів, зосереджених на підвищення рівня знань і навичок працівників, які забезпечують ефективніше виконання існуючих або нових завдань. На відміну від людського капіталу, трудовий потенціал розглядається як менш цілісний ресурс, адже процес його формування часто відокремлений від реального використання. Це означає, що інвестовані ресурси можуть не дати очікуваного ефекту: витрачені кошти не повертаються, рівень доходів не зростає.

У контексті теротехнологічного підходу важливо враховувати, що людський капітал не лише створює передумови для оптимального управління основними засобами, але й є вирішальним чинником їх ефективного

використання. Інвестиції в розвиток компетенцій працівників мають бути спрямовані на забезпечення інтеграції технічних, економічних та організаційних аспектів у процесах оновлення основних засобів. Це дає можливість уникнути ситуацій, коли потенціал працівників не використовується повною мірою, а інноваційні можливості підприємства залишаються нереалізованими.

Людський капітал зазвичай асоціюється з індивідуальними якостями окремої особи, але на рівні підприємства він охоплює сукупність характеристик, які базуються на компетентностях і досвіді працівників, спрямованих на ефективне виконання бізнес-процесів і досягнення стратегічних цілей. У контексті підприємства особливу значущість набувають організаційні функції персоналу, відповідального за створення умов для результативної колективної діяльності. Ці функції залежать від вертикального та горизонтального розподілу праці й включають завдання різних управлінських рівнів:

1. Топ-менеджери відповідають за формування місії, стратегічного бачення, корпоративної культури, політики й системи винагороди персоналу.
2. Менеджери середньої ланки забезпечують ресурси, організовують бізнес-процеси, реалізують адаптаційні програми та налагоджують комунікації.

Ці управлінські функції створюють механізм, за допомогою якого індивідуальний людський капітал працівників трансформується у спільний капітал підприємства. Навіть працівники, які не належать до управлінських рівнів, відіграють важливу роль у формуванні цього капіталу. Їхній внесок виявляється через саморозвиток, зміну поведінки, розуміння пріоритетності командних цілей, покращення каналів комунікації та пошук компромісів.

Важливо зазначити, що особиста відповідальність працівників за колективний людський капітал підприємства є похідною від їхнього власного індивідуального капіталу. Ця відповідальність має вирішальне значення для

впровадження змін у стратегічному управлінні підприємством, організації бізнес-процесів, контролю та системи мотивації.

Таким чином, формування колективного людського капіталу підприємства не лише сприяє ефективності бізнес-процесів, а й забезпечує гнучкість і адаптивність організації в умовах змін, що особливо важливо для успішного застосування теротехнологічного підходу (рис. 1).

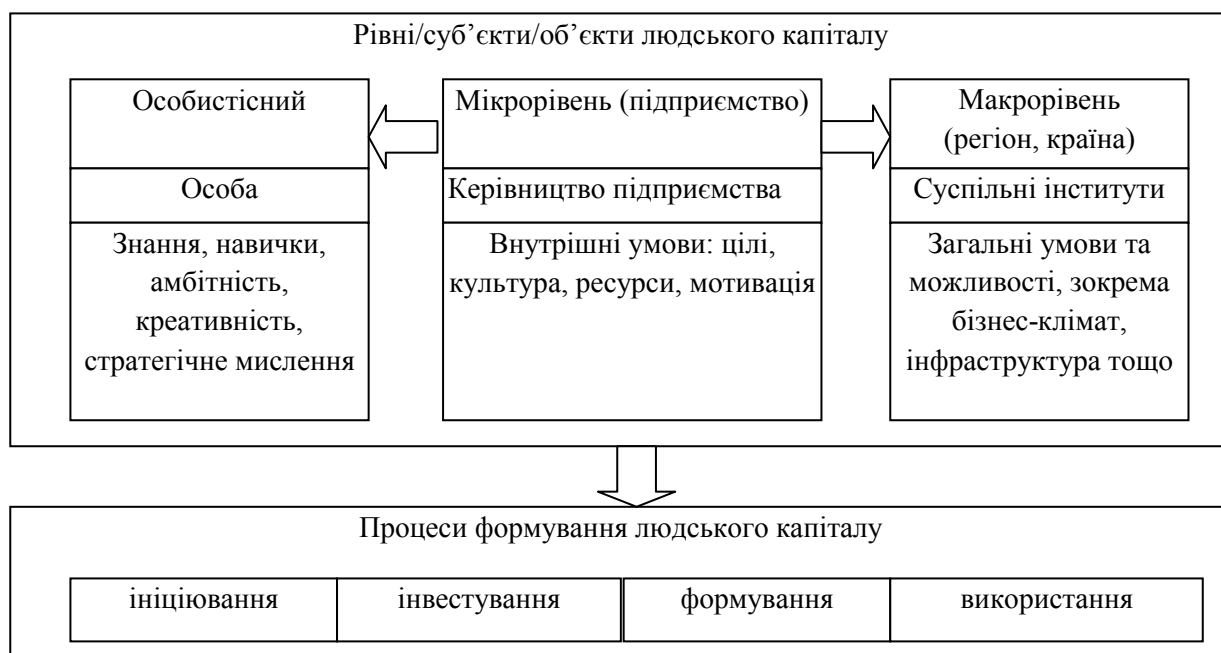


Рис. 1. Ключові акценти формування інтрапідприємницького активу людського капіталу підприємства

Інтрапідприємництво, яке спрямоване на забезпечення ефективного відтворення основних засобів підприємств, передбачає розвиток людського капіталу в напрямку формування інтрапідприємницьких компетенцій персоналу. Інтрапідприємництво, як внутрішнє підприємництво в межах існуючої організації, ґрунтується на активній участі працівників, яким надаються повноваження для розробки та впровадження нових бізнес-проектів. Водночас діяльність інтрапідприємців частково регламентується керівництвом підприємства, що визначає напрями їх ініціатив.

Сучасні дослідження вказують, що регулювання інтрапідприємницької активності охоплює низку ключових аспектів:

- виділення частини робочого часу працівникам для генерування та розробки інноваційних ідей;
- визначення процедур оцінювання та впровадження інтрапренерських проєктів;
- створення систем мотивації для заохочення інтрапренерської діяльності;
- формування корпоративної культури, яка орієнтована на стратегію та інновації [1; 3; 4].

Теротехнологічний підхід підсилює ці процеси, адже його інтеграція сприяє системному розгляду технічних і організаційних рішень, які формують основу інтрапренерських ініціатив. Такий підхід дозволяє враховувати як економічні, так і технічні аспекти інноваційного розвитку, забезпечуючи довгострокову ефективність проєктів з відтворення основних засобів.

Ключову роль у створенні продуктивного інтрапренерського середовища відіграє вище керівництво, яке має сприяти залученню перспективних співробітників, здатних реалізовувати свій підприємницький потенціал. Це включає визначення критеріїв відбору персоналу, спрямованих на формування інноваційного кадрового складу. Особливу увагу дослідники приділяють пошуку балансу між свободою дій інтрапренерів і їх регламентацією, що залежить від особливостей системи управління та стилю керівництва.

На нашу думку, створення сприятливого внутрішнього середовища для розвитку інтрапренерської активності персоналу значною мірою залежить від чіткого розподілу функцій управління на підприємстві. Ієрархічний підхід передбачає, що стратегічне планування входить до зони відповідальності топ-менеджерів. Для забезпечення успішного управління та трансформації бізнесу відповідно до динамічних змін у зовнішньому середовищі керівникам вищої ланки необхідно зосереджувати ресурси та компетенції на вирішенні стратегічних завдань. До таких завдань належать оцінка перспектив ринків,

інноваційної продукції, нових технологій і масштабів бізнесу, а також розробка проєктів розвитку та перегляд бізнес-портфеля підприємства.

Така стратегічна діяльність є основою для формування інтрапренерської культури на підприємстві, адже забезпечує умови для розвитку інновацій і довгострокового планування. Водночас традиційний розподіл управлінських функцій визначає топ-менеджерів як основних суб'єктів інтрапренерства, які несуть найбільшу відповідальність за його впровадження. Однак, якщо керівники не мають належних компетенцій, мотивації чи інтересу до інноваційної діяльності, вони можуть акцентувати увагу на оперативних завданнях, наприклад, на зниженні собівартості чи ціни продукції. У результаті це може призвести до недооцінки інноваційного потенціалу та пригнічення ініціативи працівників, зокрема ідей «знизу-вгору», спрямованих на оновлення бізнес-процесів.

У контексті теротехнологічного підходу ця проблема є особливо критичною. Теротехнологія вимагає інтеграції технічних і управлінських рішень, що підкреслює необхідність залучення інноваційних підходів на всіх рівнях управління. Якщо топ-менеджери не здатні створити умови для реалізації інтрапренерського потенціалу, підприємство ризикує втратити стратегічні можливості для вдосконалення основних засобів та оптимізації бізнесу.

Для уникнення подібних ситуацій необхідно інвестувати в розвиток людського капіталу топ-менеджерів. Програми коучінгу, спрямовані на підвищення їхньої компетентності в управлінні інноваціями та стратегічному плануванні, можуть стати вирішальним фактором. Крім того, власники бізнесу, які активно беруть участь у стратегічному управлінні, повинні ініціювати кадрові рішення, спрямовані на формування керівного складу, здатного забезпечити сталий розвиток підприємства.

Суб'єктів, які обов'язково мають підготовлювати рішення з відтворення основних виробничих засобів, на наш погляд, доцільно розглядати в розрізі 4-х груп з власними інтрапренерськими функціями з

різним рівнем відповідальності за генерування, оцінки, обґрунтування чи впровадження змін в бізнес підприємства (табл. 1). Кожна з наведених груп має можливості/обов'язки з подання пропозицій стосовно відтворення основних засобів.

Таблиця 1. Суб'єкти та функції інтрапренерства стосовно основних засобів підприємства

Група суб'єктів	Пропозиції (знизу-вгору)	Директиви керівництва (зверху -вниз)	Приклади
1. Персонал з експлуатації основних засобів (виробництво, технічне обслуговування)	- Пропозиції з ремонту, раціоналізації, модернізації (різні рівні складності). - Виявлення проблем, що впливають на експлуатаційні витрати, якість та обсяги.	- Апробація локальних пропозицій, оцінка впливу на витрати та продуктивність. - Забезпечення умов для виконання технічного обслуговування.	- Ремонт обладнання для зниження експлуатаційних витрат. - Модернізація засобів з метою підвищення надійності.
2. Персонал з планування основних засобів (спеціалісти інженерних підрозділів)	- Інноваційне оновлення: оцінка технологічних інновацій та модернізацій. - Розробка пропозицій щодо організації режиму роботи і сервісу основних засобів.	- Організація експлуатації: планування режиму роботи та сервісу. - Розробка політики виведення застарілих основних засобів з експлуатації.	- Впровадження нової технології у виробничий процес. - Оцінка інноваційного обладнання для оптимізації.
3. Персонал з постачання матеріальних цінностей (закупівлі, пошук підрядників будівельних робіт та інжинірингових послуг)	- Аналіз пропозицій підрядників та постачальників матеріалів. - Моніторинг виробників, оцінка сервісів та матеріальних ресурсів.	- Формування політики закупівель: критерії вибору постачальників. - Встановлення принципів диверсифікації поставок і власного виробництва.	- Пошук нових постачальників для зниження витрат. - Співпраця з підрядниками для покращення сервісу.
4. Персонал з обґрунтування вимог до основних засобів (топ-менеджмент, маркетинг)	- Пропозиції щодо розширення товарної номенклатури та бізнес-стратегії. - Розробка альтернатив для конкурентного та портфельного розвитку.	- Стратегічні рішення щодо бізнес-моделі, корпоративної стратегії та людського капіталу. - Формування бізнес-плану та маркетингової політики.	- Розширення ринку збуту продукції. - Впровадження портфельного підходу для диверсифікації бізнесу.

Наприклад, виробничий персонал, безпосередньо використовуючи основні засоби, може ініціювати пропозиції щодо вдосконалення технологічного обладнання або ремонту споруд різного рівня складності. Для успішної реалізації таких ініціатив необхідно забезпечити їх розгляд на рівні вищого керівництва та спеціалізованих підрозділів. Це вимагає запровадження відповідної директиви, яка регламентуватиме експертний аналіз пропозицій, а також організацію локального експерименту для оцінки потенційного впливу на бізнес. Наприклад, оцінюється ефективність пропозиції в межах одного або кількох виробничих процесів.

Одним з ключових аспектів відтворення основних засобів у межах інтрапренерства є впровадження проактивного підходу. Цей підхід зосереджується на передбаченні змін та прийнятті рішень в умовах невизначеності та ризиків, замість традиційної реакції на вже існуючі зміни. Проактивність стає критично важливою умовою для виживання компаній в умовах четвертої промислової революції, яка радикально змінює ринкове середовище, потреби, попит і технології (рис. 2).

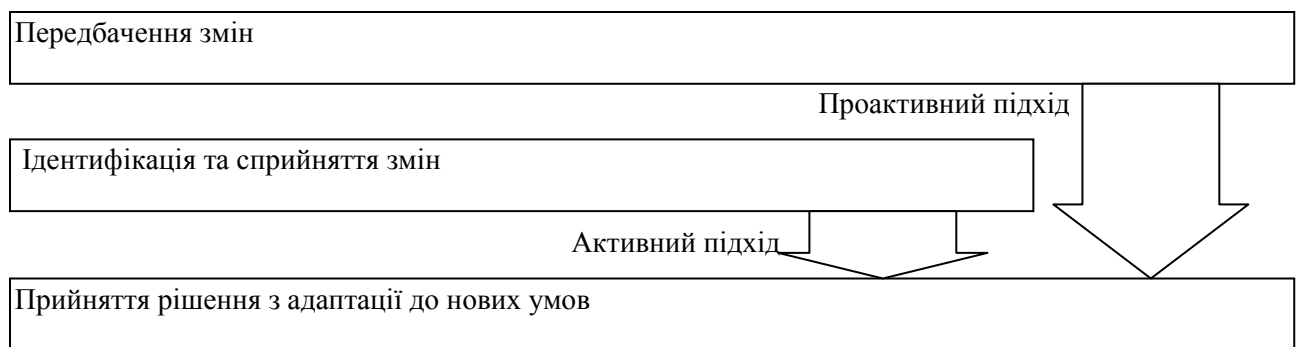


Рис. 2. Умови переходу до проактивного підходу прийняття рішень на підприємстві

Впровадження проактивності передбачає, що сформовані активи підприємства, зокрема основні засоби, персонал і виробничі фонди, мають адаптуватися до нових умов. Якщо цього не відбувається, підприємство може втратити здатність створювати конкурентоспроможну продукцію через невідповідність сучасним викликам.

Ключовими чинниками переходу до проактивної поведінки персоналу є:

1. Воля осіб, які приймають рішення – керівники мають підтримувати і стимулювати ініціативу.
2. Компетентність персоналу – навчання та розвиток навичок передбачення змін.
3. Система управління – здатність делегувати повноваження в центри ініціативи [2].

Особливу відповідальність за цей перехід несуть керівники вищої та середньої ланок, оскільки саме вони мають приймати обов'язкові рішення щодо розвитку людського капіталу. Цей розвиток дозволяє підприємству сформувати компетенцію передбачення змін, що є важливим додатком до існуючого потенціалу.

У контексті теротехнологічного підходу, інтеграція проактивності в управління основними засобами сприяє поєднанню технічних і організаційних інновацій. Такий підхід дозволяє підприємствам не лише адаптуватися до змін, але й випереджати їх, забезпечуючи стабільне зростання та конкурентоспроможність у динамічному ринковому середовищі.

Аналіз моделей відтворення основних засобів (табл. 2) показує вплив перелічених факторів на успішність реалізації інвестиційного проєкту порівняно з традиційними (еталонними) ремонтно-відновлювальними роботами. Систематизація цих факторів дозволяє точніше враховувати особливості кожної моделі відтворення основних засобів, сприяючи підвищенню ефективності прийняття рішень.

Кількість факторів, що формують інтрапренерське середовище, та їхній зміст можуть варіюватися залежно від специфічних умов експлуатації придбаних засобів або змін вимог споживачів.

Таблиця 2. Підприємницькі особливості різних моделей відтворення основних засобів виробництва

Загальні характеристики	Модель (тип) відтворення ОЗ		
	звужене (ремонт)	просте (модернізація)	оновлення (розширене)
Кластер знань	Галузеві – за процесним спрямуванням	Адаптаційні – науково-прикладні	Проактивні – стратегія розвитку
Стратегія бізнесу	Згортання бізнесу	Підтримка поточного бізнесу	Розвиток поточного та створення нового бізнесу
Поводження з ОЗ	Ліквідація, поточний ремонт	Ремонт, модернізація	Інноваційне оновлення, заміна старих активів
Бізнес-підготовка персоналу	Професійне навчання, базова бізнес-освіта	Підвищення кваліфікації, здобуття нових компетенцій	Навчання цифровим технологіям, організаційні зміни
Цифрові технології	Відсутність або мінімальне використання	Впровадження локальних цифрових рішень	Інтеграція автоматизації, IoT, BigData
Автоматизація процесів	Ручне управління, мінімальна автоматизація	Часткова автоматизація ключових виробничих процесів	Повна автоматизація та цифровізація виробництва
Екологічність	Мінімальна відповідність базовим нормам	Часткова відповідність сучасним стандартам	Впровадження екологічно чистих технологій
Період окупності	Мінімальний	Відповідно до ринкових вимог	Відповідно до технічного прогресу
Споживчі характеристики	Поточні	Оновлені (поточні + нові географічно)	Інноваційні, адаптовані до нових ринків
Життєвий цикл ОЗ	За фізичним і моральним станом	За підприємницькою ініціативою	На основі інтрапренерства
Підприємницькі ініціативи	Оновлення продуктів/послуг	Нові продукти/послуги	Інноваційні технології, вихід на нові ринки
Виробнича собівартість продукції	Витрати на поточний і капітальний ремонт	Витрати на модернізацію	Витрати на інноваційне оновлення
Теперішня вартість чистого прибутку	Мінімальна	Середня	Висока
Активний період бізнес-проекту	Життєвий цикл технологій	Наявність і доступність інноваційних ОЗ	Очікування новітніх ОЗ

Інтрапренерська функція на підприємстві може реалізовуватися у трьох основних формах:

1. Централізована – керується топ-менеджментом, який визначає ключові напрями інтрапренерської діяльності.

2. Децентралізована – передбачає свободу інтрапренерської ініціативи в центрах відповідальності, де кожен підрозділ чи працівник може пропонувати інновації.

3. Дифузна – виникає шляхом поширення інтрапренерських ідей, що змішуються та адаптуються у різних функціональних сферах підприємства.

З цієї класифікації формується поняття інтрапренерської дифузності персоналу, тобто здатності працівників генерувати пропозиції щодо вдосконалення або альтернативного використання матеріальних активів підприємства (основних засобів).

Висока інтрапренерська дифузність характеризується активністю працівників на основному робочому місці із врахуванням професійних компетенцій і технічних можливостей наявних активів. Вона також включає спроможність персоналу бачити в існуючих активах потенціал для започаткування або розвитку нового бізнесу.

На цій основі пропонується трансформація «вимушеного інтрапренерства», яке базується на адміністративному примусі до пошуку рішень, у «природне інтрапренерство», де персонал еволюційно опановує основні підприємницькі компетентності. Така трансформація має супроводжуватися зміною корпоративної культури та підходів топ-менеджменту до створення середовища, яке сприяє ініціативам «знизу-вгору».

Досягнення цієї мети передбачає виконання завдань різних ієрархічних рівнів:

1. Визначення корпоративних цінностей і місії компанії.
2. Формулювання стратегічного бачення.
3. Створення сприятливого інтрапренерського середовища – гнучка бюрократія, спрямована на підтримку ініціатив.
4. Розвиток комунікацій і процесів, пов'язаних з інтрапренерськими ініціативами.

5. Підтримка ініціативи на місцях – заохочення співробітників до активної участі у вдосконаленні бізнес-процесів.

6. Підвищення професійної кваліфікації виробничо-промислового персоналу.

На кожному підприємстві формується унікальна здатність його працівників критично аналізувати наявні активи та використовувати їх як основу для розвитку нових напрямків бізнесу. Перехід до «природного інтрапренерства» сприяє як швидкому освоєнню підприємницьких компетентностей, так і трансформації корпоративної культури, що дозволяє створювати динамічне середовище, сприятливе для інновацій.

Висновки та перспективиподальшихрозвідок у даномунапрямі.

Формування інтрапренерського середовища в системі управління основними засобами підприємства виступає ключовим чинником забезпечення ефективності відтворення виробничого потенціалу в умовах динамічного ринкового середовища. Запропоноване в дослідженні поєднання теротехнологічного підходу, розвитку людського капіталу та стимулювання інтрапренерських ініціатив дозволяє забезпечити системну інтеграцію технічних, економічних і організаційних рішень. Розкрито важливість делегування повноважень, підтримки проактивної поведінки персоналу та створення умов для генерації інноваційних ідей на всіх рівнях управління. Акцент на інвестиції у професійний розвиток працівників сприяє трансформації індивідуального людського капіталу в колективний актив, здатний підтримувати гнучкість і адаптивність підприємства.

Окрему увагу приділено типологізації моделей відтворення основних засобів та диференціації управлінських функцій учасників інтрапренерського процесу. Запропоновано трактування інтрапренерської дифузності як здатності персоналу до генерування інноваційних рішень у межах своїх компетенцій, що є запорукою переходу від адміністративного до природного інтрапренерства. У результаті сформовано науково обґрунтований підхід до управління відтворенням основних засобів, який поєднує стратегічне бачення

керівництва із ініціативністю персоналу, сприяючи довгостроковому зміцненню конкурентоспроможності підприємства.

Література

1. Авраменко Ю. О. Інновації та інтрапренерство як інструменти підвищення конкурентоспроможності фермерських господарств. *Інноваційна економіка*. 2017. № 9-10. С. 85-91.
2. Адаменко М. В. Інноваційна активність та інноваційний потенціал персоналу підприємства: концептуальний підхід до управління. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки*. 2020. № 8. С. 9-15.
3. Грудзевич Ю. Послідовність реалізації інтрапренерства на підприємствах. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2019. № 3. С. 81-89.
4. Мисилюк В. С. Співвідношення концепцій «підприємництво», «інтрапренерство» та «корпоративне підприємництво». *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 54. С. 119-125.
5. Becker, G. S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. New York: Columbia University Press for the National Bureau of Economic Research. 1964. 187 p.
6. Becker, G. S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education (2nd ed.). New York: Columbia University Press. 1975. 268 p.
7. Becker, G. S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education (3rd ed.). Chicago: University of Chicago Press. 1993. 412 p.
8. Friedman, M., & Kuznets, S. Income from Independent Professional Practice. New York: National Bureau of Economic Research. 1945.
9. Lucas, R. E. On the Mechanics of Economic Development. *Journal of Monetary Economics*. 1988. № 22(1). pp. 3–42.

10. Mincer, J. *Schooling, Experience, and Earnings*. New York: National Bureau of Economic Research. 1974. 152 p.
11. Romer, P. M. Endogenous Technological Change. *Journal of Political Economy*. 1990. № 98(5). pp.71–102.
12. Schultz, T. W. (1971). *Investment in Human Capital: The Role of Education and of Research*. New York: Free Press 272 p.
13. Schultz, T. W. (1980). *The Economics of Being Poor*. New York: Basil Blackwell. 340 p.
14. Schultz, T. W. Investment in Human Capital. *The American Economic Review*. 1961. № 51(1). pp. 1–17.

References.

1. Avramenko, Yu.O. (2017), “Innovation and intrapreneurship as tools for increasing the competitiveness of farms”, *Innovatsiina ekonomika*, vol.. 9–10, pp. 85–91.
2. Adamenko, M.V. (2020), “Innovative activity and innovative potential of enterprise personnel: a conceptual approach to management”, *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal “Internauka”. Serii : Ekonomichni nauky*, vol.8, pp. 9–15.
3. Hrudzevych, Yu. (2019), “Sequence of implementation of intrapreneurship in enterprises”, *Ekonomichni chasopys Skhidnoievropeiskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky*, vol.3, pp. 81–89.
4. Mysyliuk, V.S. (2020), “The relationship between the concepts of “entrepreneurship”, “intrapreneurship” and “corporate entrepreneurship””, *Prychornomorski ekonomichni studii*, vol. 54, pp. 119–125.
5. Becker, G.S. (1964), *Human capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education*, Columbia university press for the national bureau of economic research, New York, USA.
6. Becker, G.S. (1975), *Human capital: a theoretical and empirical analysis with special reference to education*, 2nd ed, Columbia university press, New York, USA.

7. Becker, G.S. (1993), *Human capital: a theoretical and empirical analysis with special reference to education*, 3rd ed, University of Chicago press, Chicago, USA.
8. Friedman, M. and Kuznets, S. (1945), *Income from independent professional practice*, National bureau of economic research, New York, USA.
9. Lucas, R.E. (1988), "On the mechanics of economic development", *Journal of monetary economics*, vol. 22, no.1, pp. 3–42.
10. Mincer, J. (1974), *Schooling, experience, and earnings*, National Bureau of Economic Research, New York, USA.
11. Romer, P.M. (1990), "Endogenous technological change", *Journal of political economy*, vol. 98, no. 5, pp. 71–102.
12. Schultz, T.W. (1971), *Investment in human capital: the role of education and of research*, Free press, New York, USA.
13. Schultz, T.W. (1980), *The economics of being poor*, Basil blackwell, New York, USA.
14. Schultz, T.W. (1961), "Investment in human capital", *The american economic review*, vol. 51, no.1, pp. 1–17.

Стаття надійшла до редакції 29.05.2025 р.