

<https://doi.org/10.31108/2.2025.1.34.5>
УДК 005.32

Юлія Домославська

ВНУТРІШНЬООРГАНІЗАЦІЙНА ПІДПРИЄМНИЦЬКА ПОВЕДІНКА ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЙ: ПОНЯТТЯ ТА ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ

Домославська Юлія. *Внутрішньоорганізаційна підприємницька поведінка персоналу організацій: поняття та основні підходи до аналізу.*

Вступ. У сучасних умовах швидких економічних, соціальних та технологічних змін здатність організацій адаптуватися та впроваджувати інновації є критичною для їх конкурентоспроможності. Інтрапренерство стимулює формування нових бізнес-напрямів і стратегічне оновлення організаційних процесів, що позитивно впливає на фінансові показники компаній. Проте взаємозв'язок між психологічними характеристиками персоналу та їхньою підприємницькою активністю залишається недостатньо дослідженим.

Мета: здійснити теоретичний аналіз внутрішньоорганізаційної підприємницької поведінки персоналу, визначити підходи до її аналізу та наукове обґрунтування терміну «інтрапренерство».

Результати. Теоретичний аналіз свідчить, що інтрапренерство є ключовим чинником адаптації та розвитку організацій в умовах постійних змін. Літературний огляд показує, що проактивність та інноваційність співробітників позитивно впливають на фінансові показники та ефективність управління. Різні підходи до аналізу (орієнтаційний, результативний, поведінковий) забезпечують комплексне розуміння механізмів внутрішнього підприємництва. Синтез міжнародного досвіду та сучасних теоретичних концепцій сприяє розробці ефективних управлінських стратегій для стимулювання інноваційної активності в організаціях.

Висновки. Отримані результати дозволяють врахувати особливості внутрішньоорганізаційного підприємництва (інтрапренерства) – як багатовимірного явища, що охоплює економічні, управлінські та психологічні аспекти. Його розуміння вимагає інтеграції різних теоретичних підходів для розробки практичних рекомендацій щодо підтримки та розвитку підприємницької активності.

Ключові слова: внутрішньоорганізаційне підприємництво, інтрапренерство, інтрапренер, підприємницька поведінка, організаційний розвиток, економічні трансформації, стратегічне оновлення

Domoslavska, Yuliia. *Organizational personnel's intrapreneurial behavior: concepts and basic approaches to analysis.*

Introduction. In modern conditions of rapid economic, social and technological changes, the ability of organizations to adapt and implement innovations is critical for organizations' competitiveness. Intrapreneurship stimulates the formation of new business directions and strategic renewal of organizational processes, which positively affects the financial performance of companies. However, the relationship between the psychological characteristics of personnel and their entrepreneurial activity remains insufficiently studied.

Aim. To make a theoretical analysis of personnel's intrapreneurial behavior and approaches to its analysis as well as to make a scientific substantiation of the term "intrapreneurship".

Results. Organizational personnel's intrapreneurship was shown to be a key factor in organizations' adaptation and development in conditions change. Personnel's proactivity and innovativeness had a positive effect on organizations' financial performance and management efficiency. Different approaches (orientational, productive, behavioral) to the analysis of organizational personnel's intrapreneurial behavior provide a comprehensive understanding of the mechanisms of intrapreneurship. The synthesis of international experience and modern theoretical concepts contributes to the development of effective management strategies to stimulate innovative activity in organizations.

Conclusions. Analysis of the features of intrapreneurship as a multidimensional phenomenon allows dealing with its economic, managerial and psychological aspects, which requires the integration of different theoretical approaches to develop practical recommendations for supporting and developing entrepreneurial activity.

Key words: *intrapreneurship, intrapreneur, entrepreneurial behavior, organizational development, economic transformation, strategic renewal*

Вступ. В умовах швидких змін економічного, соціального та технологічного середовища здатність компаній адаптуватися та впроваджувати інновації визначає їх конкурентоспроможність та виживання на ринку. Розвиток підприємницької поведінки на рівні організації стає частиною стратегії успіху, оскільки сприяє створенню нових бізнес-напрямів та стратегічному оновленню організаційних процесів. Внутрішньоорганізаційна підприємницька поведінка (інтрапренерство) персоналу є ключовим чинником успішного функціонування сучасних організацій (Креденцер, 2019).

У сучасному контексті організаційного розвитку України постає нагальна потреба у впровадженні ефективних інноваційних стратегій для підвищення конкурентоспроможності та впровадження стабілізаційних бізнес-стратегій. Внутрішньоорганізаційна підприємницька поведінка персоналу дозволяє організаціям не лише реагувати на зміни, а й проактивно формувати ринкові тенденції, що є особливо важливим в умовах постійних трансформацій та невизначеності. Переваги інтрапренерства здебільшого обговорюються в контексті приватних компаній, хоча мають свій прояв у всіх видах організацій.

Розуміння того, як організаційні умови, психологічно-особистісні характеристики та колективна динаміка впливають на прийняття рішень, інноваційність та готовність до змін, є критично важливим для розробки дієвих механізмів стимулювання підприємницької активності всередині організацій.

Поняття внутрішньоорганізаційного підприємництва вперше було введено в науковий обіг у 1980-х роках (Burgelman, 1983; Pinchot, 1985) і з того часу привертає значну увагу дослідників та практиків. Інтрапренерство розглядається як сукупність організаційних дій, спрямованих на створення нових бізнесів та стратегічне оновлення організаційних візій, політик та процесів (Antoncic, 2003). Дослідження показують, що інвестиції в інтрапренерські активності позитивно впливають на прибутковість та рентабельність організацій (Bierweth, Schwens, Isidor & Kabst, 2015). Політика, що дозволяє співробітникам присвячувати частину робочого часу власним проєктам, сприяє інноваціям у багатьох компаніях. До таких компаній, які впроваджують подібні ініціативи для стимулювання інновацій серед співробітників, належать: *Eli Lilly* – ця фармацевтична компанія організовує «Дні інновацій», під час яких працівники об'єднуються для вирішення складних завдань та розробки нових ідей; *PAT Learning Solutions* – голландська компанія провела «FedEx Day», надаючи співробітникам 24 години для роботи над будь-яким проєктом за їхнім вибором, що сприяло появі нових рішень та покращень.

Основна проблема полягає в недостатньому розумінні зв'язку між психологічними аспектами поведінки персоналу та їх підприємницькою активністю на рівні організації. Необхідно визначити, які саме організаційні умови, особистісні характеристики та динаміка групових процесів сприяють або, навпаки, перешкоджають розвитку інтрапренерства серед співробітників. Крім того, важливо розробити практичні підходи та інструменти для стимулювання такої поведінки в умовах постійних змін та невизначеності (Креденцер, 2019).

На нашу думку, вивчення цього питання дозволить зрозуміти, як внутрішня культура організації, мотиваційні стратегії, комунікаційні процеси та стиль лідерства впливають на прояви підприємницької поведінки серед персоналу. Також це допоможе визначити ефективні механізми розвитку інтрапренерства, що своєю чергою сприятиме підвищенню адаптивності та інноваційного потенціалу організацій в умовах динамічного ринкового середовища.

Узагальнюючи, зазначимо, що дослідження внутрішньоорганізаційної підприємницької поведінки персоналу є надзвичайно актуальним та перспективним напрямом, який поєднує в собі аспекти психології, менеджменту та організаційного розвитку. Глибоке розуміння цього феномену сприятиме розробці ефективних стратегій

управління та розвитку персоналу, що зі свого боку забезпечить стійке зростання та конкурентоспроможність організацій в сучасних умовах постійних змін.

Мета дослідження полягає у здійсненні теоретичного аналізу поняття внутрішньоорганізаційної підприємницької поведінки персоналу організацій та виявлення основних підходів до її аналізу.

Ціль аналізу полягає також у науковому обґрунтуванні терміну «інтрапренерство».

Результати теоретичного аналізу проблеми. Аналіз літератури вказує на те, що внутрішньоорганізаційне підприємництво (інтрапренерство) виступає як важливий альтернативний підхід до управління та організації сучасних корпоративних структур в умовах постійних змін, кризи та відновлення економіки (Ireland, Franklin, Hitt, Morris, Sirmon & Webb, 2003 та ін.). Дослідження в організаціях приватного сектору показали, що інтрапренерство позитивно впливає на економічні показники, такі як прибуток, рентабельність продажів та активів (MBierwerth, Isidor, Kabst & Schwens, 2015), а також підвищує організаційну ефективність (Kearney & Meynhardt, 2005). Його сутністю є підприємницька проактивна орієнтація персоналу, що дає змогу мати розвиток, зумовлений внутрішніми ідеями персоналу, та втілення цих ідей задля розвитку організації.

У кінці 1970-х років XX століття в теорії та практиці підприємництва з'явився новий напрям, відомий як «інтрапренерство» (від англ. «intrapreneurship»), що означає «внутрішнє підприємництво» (на відміну від «entrepreneurship»). Цей термін виник як поєднання слів «enterprise» (підприємство або підприємництво) та латинського префікса «intra» (внутрішній). Враховуючи україномовний контекст організаційної та економічної психології, а також важливість організаційного середовища в цьому понятті, доцільно використовувати переклад «внутрішньоорганізаційне підприємництво» (Креденцер, 2019), що означає підприємництво, яке здійснюється всередині певних організаційних одиниць.

На нашу думку, доцільно використання терміну «інтрапренерство» без перекладу, як англomовного. Це дозволяє зберегти точність та унікальність концепції, а також забезпечити її узгодженість з міжнародною науковою спільнотою. Використання терміну «інтрапренерство» без застосування перекладу також сприяє збереженню його оригінального змісту та контексту, що досить важливо для точного розуміння та застосування концепції в наукових дослідженнях та практичній діяльності. Таке використання терміну відповідає міжнародним стандартам та сприяє інтеграції української наукової спільноти в глобальний контекст.

Внутрішньоорганізаційне підприємництво розглядається як частина корпоративного підприємництва, але має свої специфічні риси. Як зазначають В. Antoncic & R.D. Hisrich (2000), термін «інтрапренерство» (intrapreneurship) стосується підприємницької активності та корпоративного підприємництва, які охоплюють процеси, спрямовані на впровадження інновацій, оптимізацію внутрішніх процесів та розвиток нових можливостей за участю співробітників організації й стосуються підприємницької активності, що виникає всередині корпорації, коли співробітники самостійно ініціюють та впроваджують інновації, не чекаючи директиви від керівництва.

Цей підхід передбачає активну участь персоналу в процесах прийняття рішень та створення нових ідей, що сприяє підвищенню ефективності діяльності та конкурентоспроможності організації.

В. Antoncic & R.D. Hisrich (2003) стверджують, що підприємництво включає як створення нових компаній, так і підприємництво всередині самої компанії. Е. J. Douglas & J.R. Fitzsimmons (2012) розрізняють підприємництво та інтрапренерство. Перше відбувається, коли один або більше підприємців беруть на себе ризик створення та управління незалежною компанією. Інтрапренерство виникає, коли члени компанії ідентифікують та використовують ідеї для своєї компанії (Bosma et al., 2013). Тому інтрапренерство розглядається як підприємницька діяльність, що здійснюється в межах вже діючих організацій (Antoncic & Hisrich, 2000) через процес, у якому індивіди в організаціях шукають можливості (Stevenson & Jarillo, 2007), роблячи нові речі (Vesper, 1990).

На нашу думку, управлінський підхід до інтрапренерства вимагає адаптації традиційних методів управління до умов високої невизначеності та ризику, характерних для корпоративних стартапів. Відмінність полягає в необхідності гнучкості, швидкого реагування на зміни та здатності до прийняття рішень в умовах обмеженої інформації. У таких умовах традиційні методи управління зазвичай є недостатніми, оскільки вони часто базуються на передбачуваних результатах та стабільних умовах, які сьогодні майже недосяжні.

Інтрапренерство або внутрішнє підприємництво, є багатограним феноменом, що досліджується з різних перспектив, зокрема корпоративного підприємництва (Burgers & Covin, 2016) та підприємницької орієнтації (Morris & Kuratko, 2002; Covin & Wales, 2012; Covin & Miller, 2014; Hernández-Perlines et al., 2021). Аналіз інтрапренерства проводиться на організаційному рівні (Camelo-Ordaz et al., 2012), рівні команд (Gapp & Fisher, 2007) та індивідуальному рівні (Gawke et al., 2019).

Організаційний психологічний підхід розглядає інтрапренерство як процес, що включає ініціативність, інноваційність та готовність до ризику з боку працівників у межах організації. Це вимагає розвитку певних особистісних якостей, таких як підприємницька самоефективність та емоційний інтелект, а також створення сприятливого організаційного середовища, що підтримує автономію та винагороджує інноваційні зусилля (Карамушка & Креденцер, 2019).

G. Pinchot (1989) вводить новий клас «інтрапренер», який діє на основі принципів діяльності внутрішньоорганізаційних підприємств. Важливо також введення поняття «інтрапренер» – як співробітника організації, котрий діє як підприємець, ініціюючи та реалізуючи інноваційні проєкти, оптимізуючи внутрішні процеси та розвиваючи нові можливості організації за власної ініціативи.

Згодом G. Pinchot (1989) описав «інтрапренерів» як креативних мислителів, що відіграють ключову роль у створенні інновацій всередині організацій. На відміну від традиційного корпоративного підприємництва, яке часто розглядається як процес, що ініціюється керівництвом, внутрішньоорганізаційне підприємництво характеризується проактивними ініціативами знизу вгору, де співробітники самостійно беруть на себе відповідальність за розробку і впровадження нових ідей та рішень.

Ми вважаємо, що для ефективного управління в умовах невизначеності інтрапренери повинні використовувати індуктивний підхід, який дозволяє формувати загальні висновки на основі конкретних спостережень та досвіду. Цей метод є ключовим інструментом для сучасних управлінців, оскільки він дозволяє адаптуватися до змін та приймати обґрунтовані рішення в умовах нестабільності.

Крім того, інтрапренери повинні застосовувати методи прийняття рішень в умовах невизначеності та ризику, такі як експертні оцінки та інтуїтивний підхід. Ці методи дозволяють зменшити невизначеність й приймати рішення, спираючись на досвід та інтуїцію, що є особливо важливим, коли немає чітких шаблонів чи гарантій (Креденцер, 2015).

Отже, на нашу думку, інтрапренерство вимагає від управлінців здатності адаптувати традиційні методи управління до умов високої невизначеності, використовуючи індуктивний підхід та методи прийняття рішень, що базуються на досвіді та інтуїції. Це дозволяє ефективно управляти корпоративними стартапами та сприяти інноваційному розвитку організації.

Поняття інтерпартнерства є невіддільною частиною сучасного дослідження організаційної поведінки, оскільки воно розкриває механізми, за допомогою яких персонал здатний використовувати наявні ресурси для генерації нових ідей, адаптації до змін та створення конкурентних переваг (Bierweth, Schwens, Isidor & Kabst, 2015).

За даними літературного огляду, підприємництво традиційно розглядається як рушійна сила економіки. М. Chmielecki (2016) підкреслює, що популярність стартапів у високотехнологічних галузях, розширення венчурного фінансування, успіх регіональних кластерів та зростання краудфандингу стимулюють подальший розвиток підприємницьких процесів.

Внутрішньоорганізаційне підприємництво, його чинники, структура та функції активно досліджуються протягом останніх десятиліть. Зокрема, концепція інтрапренерства як внутрішнього підприємництва була вперше представлена у 1985 році G. Pinchot, що заклало основу для подальших досліджень у цій галузі (Pinchot, 1985). Надалі роботи R. Kanter (1996) розширили наше розуміння структурних, колективних та соціальних умов, необхідних для стимулювання інновацій у організаціях, вказуючи на те, що організаційне середовище відіграє вирішальну роль у розвитку підприємницьких процесів.

У подальших дослідженнях, зокрема у роботах Farr & Ford (1990), було досліджено природу креативності в контексті підприємницької діяльності, що надало додаткові інструменти для аналізу інноваційних процесів всередині організацій. Дослідники, такі як J. De Jong (2007) спільно з R. Kanter (1996), визначили ключові компоненти інноваційної робочої поведінки, які лежать в основі інтрапренерської активності співробітників.

Сучасні науковці, серед яких J. De Jong & S. Wennekers (2008), систематизували результати попередніх досліджень, створивши деталізований перелік релевантних заходів і поведінкових характеристик, що характеризують інтрапренерську поведінку персоналу. Цей перелік включає такі активності, як сприйняття можливостей, генерація ідей, розробка нових продуктів чи реорганізація наявних ресурсів, формування внутрішніх коаліцій, переконання керівництва, залучення ресурсів, а також планування та організацію робочих процесів. Наприклад, дослідження О.В. Креденцер (2019) висвітлює психологічні основи інтрапренерської активності персоналу в освітніх установах, що дозволяє розширити міжнародну теоретичну базу у сфері внутрішньоорганізаційного підприємництва.

Отже, інтеграція досвіду міжнародних досліджень (Pinchot, 1985; Kanter, 1996; De Jong, 2007; De Jong & Wennekers, 2008) з сучасними українськими дослідженнями дозволяє отримати всебічне розуміння механізмів, що лежать в основі інтрапренерської поведінки. Це зі свого боку відкриває нові перспективи для розробки ефективних управлінських стратегій та практичних рекомендацій, спрямованих на стимулювання підприємницької активності співробітників як ключового чинника інноваційного розвитку організацій у сучасних умовах високої невизначеності та глобальної конкуренції.

Психологічні аспекти внутрішньоорганізаційного підприємництва були предметом досліджень протягом кількох десятиліть, починаючи з 1980-х років. Одним із перших введень у цю галузь стало дослідження G. Pinchot, який у 1985 році запропонував концепцію інтрапренерства як форми підприємницької діяльності всередині організацій. R. Kanter у 1996 році розробив теорію, яка акцентує увагу на соціальних і структурних умовах, що сприяють інноваціям в організаціях. У 1990 році дослідники J. Farr & R. Ford зосередились на розумінні креативності як ключового компонента інноваційної діяльності в організаціях. Надалі дослідження в галузі психології інтрапренерства поступово поглиблювались завдяки роботам J. M. Crant (2000), J.R. Baum, M. Frese & R.A. Baron, (2014), а також J. De Jong (2007). З іще більш детальним аналізом психологічних аспектів виступили також українські дослідники, серед яких О.В. Креденцер & Л.М. Карамушка (2019), які досліджували інтрапренерську діяльність вітчизняних організацій. Такі роботи показують, що інтрапренерська активність є багатовимірною, включаючи як когнітивні, так і поведінкові складові. На основі цих теоретичних та практичних розробок створюються нові підходи до стимулювання інновацій у рамках організацій.

Важливо аналізувати як передумови, так і наслідки інтрапренерства. B. Antoncic & R.D. Hisrich (2003) виділяють дві групи передумов інтрапренерства: середовище та саму фірму (оточення та організацію). Автори B. Antoncic & R.D. Hisrich (2003) стверджують, що характеристики середовища, такі як динамізм, технологічні можливості, зростання галузі та попит на нові продукти, впливають на інтрапренерство, а також, що автономія та винагороди позитивно впливають на інтрапренерство. S.K. Parker et al. (2010) вказують, що проактивна робоча поведінка є важливою для розвитку інтрапренерства.

Одним з основних наслідків інтрапренерства є покращення ефективності компанії. Воно сприяє зростанню малих компаній та навіть покращує ефективність компаній у ворожих середовищах (Covin & Slevin, 1991). Автори, такі як R.H. Waterman, T.J. Peters &

J.R. Phillips (1985), R. Kanter (1996), G. Pinchot (1985), навіть стверджують, що це є характеристикою успішних компаній.

Як зазначається в літературних джерелах, ще однією проблемою є вимірювання інтрапренерства. Зокрема, в літературі виділяють три способи вимірювання інтрапренерства (Gawke et al., 2019). Перший – через підприємницьку орієнтацію, базуючись на трьох змінних: проактивність, готовність до ризику та інноваційність (Rigtering & Weitzel, 2013). Другий – використання одного показника, такого як інтерпідприємницька продуктивність (Stam, 2013). Третій – поведінка працівників, яка включає створення нових бізнесів та/або здійснення стратегічного оновлення компанії (Gawke et al., 2019).

Аналізуючи підходи до вивчення внутрішньоорганізаційного підприємництва персоналу, базуючись на розробках J.C. Gawke, можна виділити три **основні підходи**:

1) Внутрішньоорганізаційне підприємництво персоналу розглядається як вияв внутрішньоорганізаційної підприємницької орієнтації, тобто вияв певних *підприємницьких якостей* (схильності до інновацій, прийняття ризику, інноваційності тощо) (Креденцер, 2019; Caldeirinha, De Jong, Felício, Mangin, Molero, Moriano, Parker, Rigtering & Weitzel, 2013; Rodrigues, Tora, Weitzel & Wennekers, 2008).

2) Внутрішньоорганізаційне підприємництво розглядається з погляду внутрішньоорганізаційних підприємницьких результатів, тобто як внутрішньоорганізаційна підприємницька *спрямованість працівників* (це участь працівників у підприємницькій діяльності організації або кількість реалізованих внутрішньоорганізаційних ініціатив) (Camelo-Ordaz, 2012; Parker, 2010; Stam, 2013).

3) Внутрішньоорганізаційне підприємництво аналізується через внутрішньоорганізаційну поведінку персоналу, яка розглядається як *поведінка працівників*, спрямована на створення нових бізнесів для організації (тобто венчурна поведінка) та підвищення здатності організації реагувати на внутрішні та зовнішні зміни (тобто поведінка стратегічного оновлення) (Bakker, 2016; Zampetakis, Beldekis & Moustakis, 2009; Gawke et al., 2019).

На думку авторів, останній підхід, заснований на поведінці, має найбільший потенціал для розвитку теоретичної літератури з інтрапренерства, заохочуючи дослідників продовжувати роботу на індивідуальному рівні.

Наше дослідження базується на третьому підході, де ми зосередились на аналізі *внутрішньоорганізаційної поведінки персоналу (employee intrapreneurship behavior)* бізнес-організацій.

У сучасних організаціях внутрішньоорганізаційна підприємницька поведінка персоналу (intrapreneurship behavior) є ключовим чинником стратегічного розвитку та конкурентоспроможності. Аналізуючи наукові підходи до вивчення цієї поведінки, ми інтегруємо дві концептуальні традиції: дослідження проактивності персоналу (Crant, 2000; Frese & Fay, 2001; Parker & Collins, 2010) та інноваційної робочої поведінки (De Jong, 2007; Kanter, 1996; West, & Farr, 1990). У своїй роботі «Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies» М.А. West & J.L. Farr (1990) досліджують індивідуальну інноваційність, пропонуючи нову модель розуміння цього явища. Вони розглядають те, як особистісні та контекстуальні фактори впливають на здатність працівників впроваджувати нововведення у робочому середовищі. Ця праця є важливим внеском у розуміння психологічних та організаційних стратегій, що сприяють інноваціям на робочому місці. Поєднання цих підходів із дослідженнями ранніх етапів підприємницької активності (Gartner & Carter, 2003; Shane, 2003) дає змогу ідентифікувати основні види діяльності та поведінкові характеристики, що визначають інтрапренерську поведінку співробітників (De Jong & Wennekers, 2008).

Основні активності, що визначають інтрапренерську поведінку персоналу, включають: *сприйняття можливостей* – здатність ідентифікувати нові можливості у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації, що можуть слугувати драйверами інновацій; *генерацію ідей* – ініціацію нових рішень, що спрямовані на покращення процесів, продуктів або послуг; *розробку нових продуктів або реорганізацію ресурсів* – створення нових цінностей шляхом трансформації або оптимізації наявних ресурсів;

формування внутрішніх коаліцій – побудову підтримки серед колег і залучення зацікавлених сторін для реалізації нововведень; *переконання керівництва* – здатність ефективно презентувати інноваційні ініціативи та отримати організаційну підтримку; *залучення ресурсів* – забезпечення необхідних фінансових, матеріальних та людських ресурсів для втілення нових ідей; *планування та організацію* – систематизацію інноваційних процесів, що включає управління ризиками, розробку стратегій та координацію командної роботи.

Ключові поведінкові характеристики, що визначають інтрапренерську активність співробітників, це: *особиста ініціатива* – схильність до проактивного впровадження змін та самостійного прийняття рішень (Crant, 2000); *активний пошук інформації* – аналітичний підхід до оцінки можливостей та викликів у внутрішньому середовищі організації (Parker & Collins, 2010); *креативне мислення поза шаблонами* – здатність до нестандартного розв'язання проблем та створення інноваційних рішень (Kanter, 1996); *висловлення думок та ідей* – комунікативна компетентність та здатність ефективно презентувати власні пропозиції (Pinchot, 1985); *лідерство та відповідальність* – готовність брати на себе ініціативу та відповідальність за реалізацію нововведень (Lumpkin & Dess, 1996); *знаходження рішень та прийняття ризику* – здатність експериментувати, долати труднощі та приймати рішення в умовах невизначеності (Crant, 2000).

Отже, на основі аналізу доходимо висновку, що інтрапренерська поведінка персоналу є багатовимірним феноменом, котрий поєднує когнітивні, емоційні та поведінкові компоненти. Використання інтегрованого підходу до аналізу цього явища дозволяє отримати комплексне розуміння механізмів, які сприяють інноваційному розвитку організації. Це відкриває перспективи для розробки ефективних управлінських стратегій, спрямованих на стимулювання проактивної поведінки персоналу, що є особливо актуальним у контексті сучасної економічної турбулентності.

Висновки. У підсумку, результати теоретичного аналізу проблеми свідчать, що внутрішньоорганізаційне підприємництво є багатовимірним явищем, яке охоплює не лише економічні та управлінські аспекти, а й глибоко психологічні механізми. Розуміння цього явища вимагає інтеграції різних теоретичних підходів, що дозволяє не лише описати сутність підприємницької активності персоналу, але й розробити практичні рекомендації для її підтримки та розвитку в сучасних організаціях.

Перспективи подальших досліджень. Дослідження внутрішньоорганізаційної підприємницької поведінки персоналу в умовах воєнного стану є надзвичайно важливим для забезпечення адаптивності та стійкості українських організацій. Інтеграція психологічної підтримки та розвиток підприємницької ініціативи серед працівників сприятимуть не лише виживанню бізнесу в кризових умовах, але і його подальшому розвитку та процвітанню.

Реалізація ефективних програм підтримки вимагає системного підходу з боку керівництва. Важливо проводити регулярні оцінки психологічного стану персоналу, організовувати тренінги з розвитку стресостійкості та забезпечувати доступ до професійної психологічної допомоги. Крім того, треба дбати про формування відкритої комунікаційної культури, де працівники можуть вільно обговорювати свої переживання та отримувати необхідну підтримку.

Література

1. Карамушка, Л.М., & Креденцер, О.В. (2019). Психологічні основи внутрішньоорганізаційного підприємництва. *Організаційна психологія. Економічна психологія*, 1(16). <https://doi.org/10.31108/2.2019.1.16.3>
2. Креденцер, О.В. (2010). Сутність підприємницької поведінки персоналу сучасних організацій та її роль в організаційному розвитку. *Актуальні проблеми психології*, 1(21–22), 16–21.
3. Креденцер, О.В. (2019). *Психологія розвитку підприємницької активності персоналу освітніх організацій*: монографія. Логос
4. Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2000). Intrapreneurship: Construct clarification and development of an instrument. *Journal of Small Business Management*, 38(1), 70–89.
5. Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1), 7–24.

6. Bakker, A. B. (2016). *Positive Interventions in Organizations*. Emerald Publishing Limited.
7. Baum, J. R., Frese, M., & Baron, R. A. (2014). *The Psychology of Entrepreneurship*. Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781315750989>
8. Bierwerth, M., Schwens, C., Isidor, R., & Kabst, R. (2015). Corporate entrepreneurship and performance: A meta-analysis. *Small Business Economics*, 45(2), 255–278. <https://doi.org/10.1007/s11187-015-9629-1>
9. Bierwerth, M., Schwens, C., Isidor, R., & Kabst, R. (2015). Intrapreneurship and organizational performance: A systematic review. *Journal of Business Venturing*, 30(2), 189–211.
10. Bosma, N., et al. (2013). Corporate entrepreneurship: A systematic review of the literature. *International Journal of Management Reviews*, 15(4), 1–21.
11. Burgelman, R. A. (1983). A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm. *Administrative Science Quarterly*, 28(2), 223. <https://doi.org/10.2307/2392619>
12. Burgelman, R. A. (1983). Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: Insights from a Process Study. *Management Science*, 29(12), 1349–1364. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.12.1349>
13. Burgers, W. G., & Covin, J. G. (2016). *Corporate entrepreneurship & innovation: Entrepreneurial development within organizations*. Routledge.
14. Camelo-Ordaz, F., et al. (2012). The impact of intrapreneurship on organizational effectiveness. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 376–395.
15. Chmielecki, M. (2016). Intra-organizational Negotiations as Cross-Cultural Interactions. In *Contributions to Management Science* (p. 267–282). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-39771-9_17
16. Covin, J. G., & Miller, D. (2014). Corporate entrepreneurship and firm performance: Evidence from a meta-analysis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(2), 217–241.
17. Covin, J. G., & Wales, W. J. (2012). The measurement of entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(4): 677–702.
18. Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7–26. <https://doi.org/10.1177/104225879101600102>
19. Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435–462.
20. De Jong, J., & Wennekers, S. (2008). Intrapreneurship: The role of employee behavior in corporate innovation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 1029–1045.
21. De Jong, J., et al. (2007). Innovative work behavior: An integrative framework. *Journal of Management*, 33(5), 830–859.
22. Douglas, E. J., & Fitzsimmons, J. R. (2012). Intrapreneurial intentions versus entrepreneurial intentions: distinct constructs with different antecedents. *Small Business Economics*, 41(1), 115–132. <https://doi.org/10.1007/s11187-012-9419-y>
23. Frese, M., & Fay, D. (2001). 4. Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. *Research in Organizational Behavior*, 23, 133–187. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(01\)23005-6](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(01)23005-6)
24. Gapp, R., & Fisher, R. (2007). Linking intrapreneurship and innovation in organizations. *Journal of Small Business Management*, 45(2), 164–178.
25. Gartner, W. B., & Carter, N. M. (2003). Corporate entrepreneurship: A strategic approach. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 521–536.
26. Gawke, J., & Gorgievski, M. (2019). Measuring intrapreneurship at the individual level: Development and validation of the Employee Intrapreneurship Scale (EIS). *European Management Journal*. № 37.
27. Gawke, J., et al. (2019). Employee intrapreneurship behavior: A systematic review and research agenda. *Journal of Business Venturing*, 34(3), 101–120.
28. Goldberg, W. H. (1986). Book Reviews : Gifford Pinchot III: Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur 1985, New York: Harper and Row. 368 pages. *Organization Studies*, 7(4), 398–399. <https://doi.org/10.1177/017084068600700408>
29. Hernández-Perlines, F., et al. (2021). Intrapreneurship and its impact on firm performance: A meta-analytic review. *Journal of Business Venturing*, 36(1), 106–127.
30. Farr, F., & Ford, C. (1990). Individual innovation. In West, M.A. and Farr, J.L. (Eds), *Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organisational Strategies*, Wiley, Chichester.
31. Ireland, P. D., Franklin, R. J., Hitt, M. A., Morris, M. H., Sirmon, D. J., & Webb, J. W. (2003). A model of strategic entrepreneurship. *Journal of Management*, 29(6), 907–933.
32. Kanter, R. (1996). When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organizations. In *Knowledge management and organisational design* (p. 93–131). <https://doi.org/10.1016/B978-0-7506-9749-1.50010-7>
33. Kearney, C., & Meynhardt, T. (2005). The performance effects of intrapreneurship in organizations. *Journal of Business Research*, 58(5), 595–603.
34. Lumpkin, G.T., & Dess, G.G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. *Academy of Management Review*, 21, 135–172. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9602161568>
35. Morris, M. H., & Kuratko, D. F. (2001). *Corporate Entrepreneurship: Entrepreneurial Development within Organizations*. South-Western College Pub.
36. Neessen, P.C., Caniëls, M.C., Vos, B. et al. (2019). The intrapreneurial employee: toward an integrated model of intrapreneurship and research agenda. *Int Entrep Manag J*, 15, 545–571. <https://doi.org/10.1007/s11365-018-0552-1>
37. Pandey, J., Gupta, M., & Hassan, Y. (2021). Intrapreneurship to engage employees: role of psychological capital. *Management Decision*, № 59, 1525–1545. <https://doi.org/10.1108/MD-06-2019-0825>

38. Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Proactivity in the workplace: A review and directions for future research. *Journal of Management*, 36(1), 146–170.
39. Pinchott, G. (1985). *Intrapreneuring*. Harper and Row.
40. Reynolds, P. D. (2007). Entrepreneurship in corporations: The role of internal ventures. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31, 45–62.
41. Rigtering, JPC, & Weitzel, U. (2013). Контекст роботи та поведінка співробітників як передумови внутрішнього підприємництва. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9 (3), 337–360. <https://doi.org/10.1007/s11365-013-0258-3>
42. Shane, S. (2003). *A general theory of entrepreneurship: The individual–opportunity nexus*. Cheltenham.
43. Stam, E. (2013). The role of entrepreneurship in innovation and economic growth. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 19(3), 322–337. <https://doi.org/10.1108/13552551311315599>
44. Stevenson, H. H., & Jarillo, J. C. (2007). A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, 28(2), 201–215.
45. Vesper, K. (1990). Intrapreneurship: The key to corporate innovation. *Journal of Business Venturing*, 5(3), 267–281.
46. Waterman, R. H., Peters, T. J., & Phillips, J. R. (1985). Structure is not organization. In *Readings and Exercises in Organizational Behavior* (p. 151–161). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/b978-0-12-054752-4.50024-5>
47. West, M. A., & Farr, J. L. (1990). Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies. *Health Policy*, 45, 175–186.

References

1. Karamushka, L. M., & Kredentser, O. V. (2019). Psykhologichni osnovy vnutrishnoorganizatsiinogo pidpryyemnytstva [Psychological foundations of intrapreneurship]. *Organizatsiina psykhologia. Ekonomichna psykhologia*, 1(16). <https://doi.org/10.31108/2.2019.1.16.3> [In Ukrainian]
2. Kredentser, O. V. (2010). Sutnist pidpryyemnytskoi povedinky personalu suchasnykh organizatsii ta yiyi rol v organizatsiinomu rozvytku [The essence of personnel's entrepreneurial behavior in modern organizations and its role in organizational development]. *Aktualni problemy psykhologii*, 1(21-22), 16-21. [In Ukrainian]
3. Kredentser, O. V. (2019). *Psykhologia rozvytku pidpryyemnytskoi aktyvnosti personalu osvitykh organizatsii* [Psychology of development of educational personnel's entrepreneurial activity]. Logos [In Ukrainian]
4. Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2000). Intrapreneurship: Construct clarification and development of an instrument. *Journal of Small Business Management*, 38(1), 70-89.
5. Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1), 7-24.
6. Bakker, A. B. (2016). *Positive Interventions in Organizations*. Emerald Publishing Limited.
7. Baum, J. R., Frese, M., & Baron, R. A. (2014). *The Psychology of Entrepreneurship*. Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781315750989>
8. Bierwerth, M., Schwens, C., Isidor, R., & Kabst, R. (2015). Corporate entrepreneurship and performance: A meta-analysis. *Small Business Economics*, 45(2), 255-278. <https://doi.org/10.1007/s11187-015-9629-1>
9. Bierwerth, M., Schwens, C., Isidor, R., & Kabst, R. (2015). Intrapreneurship and organizational performance: A systematic review. *Journal of Business Venturing*, 30(2), 189-211.
10. Bosma, N., et al. (2013). Corporate entrepreneurship: A systematic review of the literature. *International Journal of Management Reviews*, 15(4), 1-21.
11. Burgelman, R. A. (1983). A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm. *Administrative Science Quarterly*, 28(2), 223. <https://doi.org/10.2307/2392619>
12. Burgelman, R. A. (1983). Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: Insights from a Process Study. *Management Science*, 29(12), 1349-1364. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.12.1349>
13. Burgers, W. G., & Covin, J. G. (2016). *Corporate entrepreneurship & innovation: Entrepreneurial development within organizations*. Routledge.
14. Camelo-Ordaz, F., et al. (2012). The impact of intrapreneurship on organizational effectiveness. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 376-395.
15. Chmielecki, M. (2016). Intra-organizational Negotiations as Cross-Cultural Interactions. In *Contributions to Management Science* (p. 267–282). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-39771-9_17
16. Covin, J. G., & Miller, D. (2014). Corporate entrepreneurship and firm performance: Evidence from a meta-analysis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(2), 217-241.
17. Covin, J. G., & Wales, W. J. (2012). The measurement of entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(4), 677-702.
18. Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7-26. <https://doi.org/10.1177/104225879101600102>
19. Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435-462.
20. De Jong, J., & Wennekers, S. (2008). Intrapreneurship: The role of employee behavior in corporate innovation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 1029-1045.
21. De Jong, J., et al. (2007). Innovative work behavior: An integrative framework. *Journal of Management*, 33(5), 830-859.
22. Douglas, E. J., & Fitzsimmons, J. R. (2012). Intrapreneurial intentions versus entrepreneurial intentions: distinct constructs with different antecedents. *Small Business Economics*, 41(1), 115-132. <https://doi.org/10.1007/s11187-012-9419-y>

23. Frese, M., & Fay, D. (2001). 4. Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. *Research in Organizational Behavior*, 23, 133-187. [https://doi.org/10.1016/s0191-3085\(01\)23005-6](https://doi.org/10.1016/s0191-3085(01)23005-6)
24. Gapp, R., & Fisher, R. (2007). Linking intrapreneurship and innovation in organizations. *Journal of Small Business Management*, 45(2), 164-178.
25. Gartner, W. B., & Carter, N. M. (2003). Corporate entrepreneurship: A strategic approach. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 521-536.
26. Gawke, J., & Gorgievski, M. (2019). Measuring intrapreneurship at the individual level: Development and validation of the Employee Intrapreneurship Scale (EIS). *European Management Journal*, 37.
27. Gawke, J., et al. (2019). Employee intrapreneurship behavior: A systematic review and research agenda. *Journal of Business Venturing*, 34(3), 101-120.
28. Goldberg, W. H. (1986). Book Reviews : Gifford Pinchot III: Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur 1985. Harper and Row. 368 pages. *Organization Studies*, 7(4), 398-399. <https://doi.org/10.1177/017084068600700408>
29. Hernández-Perlines, F., et al. (2021). Intrapreneurship and its impact on firm performance: A meta-analytic review. *Journal of Business Venturing*, 36(1), 106-127.
30. Farr, F., & Ford, C. (1990). Individual innovation. In West, M. A. and Farr, J. L. (Eds), *Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organisational Strategies*, Wiley, Chichester.
31. Ireland, P. D., Franklin, R. J., Hitt, M. A., Morris, M. H., Sirmon, D. J., & Webb, J. W. (2003). A model of strategic entrepreneurship. *Journal of Management*, 29(6), 907-933.
32. Kanter, R. (1996). When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organizations. In *Knowledge management and organisational design* (p. 93-131). <https://doi.org/10.1016/b978-0-7506-9749-1.50010-7>
33. Kearney, C., & Meynhardt, T. (2005). The performance effects of intrapreneurship in organizations. *Journal of Business Research*, 58(5), 595-603.
34. Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. *Academy of Management Review*, 21, 135-172. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9602161568>
35. Morris, M. H., & Kuratko, D. F. (2001). *Corporate Entrepreneurship: Entrepreneurial Development within Organizations*. South-Western College Pub.
36. Neessen, P. C., Caniels, M. C., Vos, B. et al. (2019). The intrapreneurial employee: toward an integrated model of intrapreneurship and research agenda. *Int Entrep Manag J*, 15, 545-571. <https://doi.org/10.1007/s11365-018-0552-1>
37. Pandey, J., Gupta, M., & Hassan, Y. (2021). Intrapreneurship to engage employees: role of psychological capital. *Management Decision*, 59, 1525-1545. <https://doi.org/10.1108/MD-06-2019-0825>
38. Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Proactivity in the workplace: A review and directions for future research. *Journal of Management*, 36(1), 146-170.
39. Pinchott, G. (1985). *Intrapreneuring*. Harper and Row.
40. Reynolds, P. D. (2007). Entrepreneurship in corporations: The role of internal ventures. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31, 45-62.
41. Rigtering, JPC, & Weitzel, U. (2013). Контекст роботи та поведінка співробітників як передумови внутрішнього підприємництва. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(3), 337-360. <https://doi.org/10.1007/s11365-013-0258-3>
42. Shane, S. (2003). *A general theory of entrepreneurship: The individual-opportunity nexus*. Cheltenham.
43. Stam, E. (2013). The role of entrepreneurship in innovation and economic growth. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 19(3), 322-337. <https://doi.org/10.1108/13552551311315599>
44. Stevenson, H. H., & Jarillo, J. C. (2007). A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, 28(2), 201-215.
45. Vesper, K. (1990). Intrapreneurship: The key to corporate innovation. *Journal of Business Venturing*, 5(3), 267-281.
46. Waterman, R. H., Peters, T. J., & Phillips, J. R. (1985). Structure is not organization. In *Readings and Exercises in Organizational Behavior* (p. 151-161). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/b978-0-12-054752-4.50024-5>
47. West, M. A., & Farr, J. L. (1990). Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies. *Health Policy*, 45, 175-186.

Відомості про автора

Домославська Юлія Петрівна, аспірантка лабораторії організаційної та соціальної психології Інституту психології імені Г.С. Костюка Національної академії педагогічних наук України, Київ, Україна.

Domoslavska, Yuliia, PhD student, Laboratory of organizational and social psychology, G.S. Kostiuk Institute of psychology of the NAES of Ukraine, Kyiv, Ukraine.

E-mail: u.domoslav@gmail.com

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-3069-9967>

Отримано 7 лютого 2025 р.
Рецензовано 18 лютого 2025 р.
Прийнято 21 лютого 2025 р.