

УДК 334.722:331.1

JEL L26, J20

DOI 10.18524/2413-9998.2023.2(54).292502

**І. В. Ангелко,**

кандидат економічних наук, доцент,

Інститут підприємництва та перспективних технологій

Національного університету «Львівська політехніка»

вул. Горбачевського, 18, м. Львів, 79057, Україна

e-mail: iryna.anhelko@gmail.com

ORCID ID: 0000-0003-2098-9170

## **ІНТРАПРЕНЕРСТВО ЯК ЕФЕКТИВНА ФОРМА РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ТА МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ**

У сучасних умовах господарювання суб'єкти підприємництва, щоб залишатися успішними, змушені оперативнo реагувати на виклики та зміни зовнішнього середовища. Як показує практика, оживити бізнес та адаптувати його до нових вимог і загроз навколишнього середовища здатне внутрішнє підприємництво. Саме воно робить зростання можливим, роблячи зміни прийнятними. Разом з тим, воно допомагає підприємствам впроваджувати інновації, покращувати внутрішню продуктивність, раціонально управляти грошовими потоками та залишатися попереду конкурентів. Виховання внутрішніх підприємців веде до постійного організаційного розвитку. Зокрема, залучення, розширення можливостей співробітників, автономія роботи та відповідна система винагороди дозволяють працівникам створювати інноваційні ідеї та використовувати інноваційні можливості, які зміцнюють довгострокову стратегічну ефективність суб'єктів підприємництва.

**Ключові слова:** інтрапренерство, інтрапренер, підприємництво, підприємець.

**Вступ.** Системний аналіз еволюції поглядів на підприємництво дає змогу виділити чітку позицію вчених щодо його інноваційної (творчої) ролі. Наукові основи даного підходу ще у ХІХ ст. заклав представник німецької класичної школи Йоганн фон Тюнен (Johann Heinrich von Thünen). Вчений вважав підприємця новатором, а підприємницький дохід – винагородою за підприємницький ризик та підприємницьке мистецтво (вміння реалізовувати нововведення) [1, с. 415].

Згодом новаторський підхід до розгляду підприємництва розвинув австро-американський економіст Йозеф Шумпетер (Joseph Alois Schumpeter). У своїй праці «Теорія економічного розвитку» (1911) вче-

ний висвітлив принципово нові риси підприємця, що стали рушієм економічного і науково-технічного прогресу в ХХ ст. Для Шумпетера, підприємець – особлива людина, яка діє нетрадиційно, ініціює та реалізовує власні ідеї, тобто впроваджує інновації [2, с. 9]. Останні, за словами вченого, відмінні від технологічного винаходу, адже охоплюють п'ять випадків («нових комбінацій»): виробництво нового (раніше невідомого) блага або створення нової якості блага; запровадження нового методу виробництва чи нових способів комерційного використання товарів; відкриття та освоєння нового ринку збуту; відкриття нового джерела отримання та/або постачання сировини чи напівфабрикатів; впровадження нових форм організації виробництва чи управління [3, с. 84–85].

Шумпетер дотримується думки, що підприємець нічим не ризикує; ризик – функція власника капіталу, який забезпечує підприємця фінансовими чи іншими ресурсами. Окрім цього, вчений чітко розрізняє функції винахідника, який генерує ідеї (виявляє «нові комбінації») та підприємця, який реалізовує ці ідеї на ринку з комерційною метою [4, с. 171–173].

Погляди Шумпетера щодо інноваційного характеру підприємництва підтримав відомий американський економіст Френк Найт (Frank Hupeman Knight). Вчений, як і Шумпетер, дотримується думки про необхідність розмежування функції підприємця та функції винахідника (науковця-дослідника). Свою позицію Ф. Найт обґрунтовує реалізацією підприємництва в умовах невизначеності, за яких неможливо наперед спрогнозувати результати діяльності чи повністю бути впевненим в успіху. Найт наполягає, що підприємець, щоб залишатися успішним, повинен постійно реагувати на зміни зовнішнього середовища, намагатися їх передбачати та приймати усі можливі наслідки, тобто бути готовим до ризику [5, с. 128–129].

Варто зазначити, що інноваційний підхід до вивчення підприємництва й сьогодні є одним із базових в економічній науці. Представники різних економічних шкіл дедалі частіше акцентують увагу на інноваційній складовій підприємства. Важливість актуалізації останньої пояснюється її особливостями та значенням. Як відомо, інноваційна спрямованість підприємницької діяльності забезпечує суб'єктам господарювання конкурентні переваги, зміцнює їх ринкові позиції. Разом з тим, вона виступає пріоритетним напрямом економічного розвитку кра-

їни та визначальною формою реалізації національних інтересів.

В економічній науці ключового значення набуває думка, що інноваційний розвиток суб'єкта підприємництва залежить від готовності та здатності його працівників генерувати нові ідеї та втілювати в життя інноваційні проекти. У цьому аспекті доцільно згадати про відносно нове явище, що виникає в межах чинного підприємства, – інтрапренерство (внутрішнє підприємництво; підприємництво в рамках існуючих організацій). Його поява зумовлена активізацією творчого потенціалу працівників, їх здатністю генерувати та реалізовувати власні інноваційні проекти, підвищувати ефективність використання ресурсів підприємства, а також оперативно реагувати на зміни в потребах споживачів.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Незважаючи на те, що інтрапренерство являється відносно новим явищем, його роль, значення та окремі аспекти постійно перебувають у центрі уваги багатьох науковців. В рамках висвітлення концептуальних підходів до інтрапренерства доцільно згадати праці Б. Антончіча (B. Antoncic) та Р. Хісріча (R. Hisrich) [6], Г. Піншота (G. Pinchot III) та Е. Піншот (E. Pinchot) [7], Д. Куратка (D. Kuratko) та Дж. Кована (J. Covin), Р. Прада (R. Prada) [8], Б. Фішера (B. Fischer) [9] та ін.

Попри вагомість та результативність зазначених наукових напрацювань, окремі питання інтрапренерства потребують уточнення та подальшого вивчення.

**Метою роботи** є висвітлення основних засад та механізмів реалізації інтрапренерства як особливої форми розвитку інноваційної діяльності суб'єктів підприємництва.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Вважається, що уперше поняття інтрапренерства було представлено американським подружжям Гіффордом та Елізабет Піншот (Gifford Pinchot III and Elizabeth Pinchot) у праці «Внутрішньокорпоративне підприємництво» (1978) [10; 11]. Світова практика показує, що дана праця є основою наукових досліджень не лише Г. Піншота та його дружини, а також інших науковців. Сам Піншот детально висвітлив та обґрунтував інтрапренерство у своїй першій самостійній книзі «Інтрапренерство: чому вам не потрібно залишати корпорацію, щоб стати підприємцем» (1985). В інтерпретації автора, інтрапренерство – це революційна система акселерації інновацій усередині великих компаній шляхом кращого викори-

стання підприємницьких здібностей їхніх працівників [7].

Сьогодні багато підприємств застосовують інтрапренерство з різних причин. Розкриваючи творчий потенціал своїх працівників і даючи волю інноваціям, підприємство має можливість виявити нові ідеї, внести новий спосіб мислення в організацію та відкрити нові джерела зростання. Заохочуючи керівників проєктів, керівництво підприємства має змогу визначити потенційні інноваційні таланти, що у загальному сприяє зміцненню корпоративної культури, розвитку колективного розуму та загальному добробуту співробітників підприємства. Завдяки впровадженню процесів, розроблених для внутрішнього підприємництва, співробітники можуть процвітати у створенні нових проєктів і залишатися мотивованими. Це також ефективний спосіб для підприємства зберегти свої найбільш інноваційні елементи та уникнути відтоку талантів [12].

В рамках інтрапренерства працівник підприємства, який здатен генерувати та реалізовувати власні ідеї виступає внутрішнім підприємцем – інтрапренером. По суті інтрапренер – це працівник підприємства із підприємницькими здібностями, який відповідає за розробку інноваційних ідей, продуктів або послуг. Він самовмотивований, проактивний та орієнтований на дії; володіє лідерськими якостями та інноваційним баченням, мислить нестандартно [14; 15]. Разом з тим, він творчий, креативний, володіє глибоким знанням внутрішніх і зовнішніх обставин, має професійний кругозір. Він не відкидає апробовані варіанти рішень, але схильний до гри, ініціативний та непередбачуваний. Роблячи виклик засадам і принципам підприємства, інтрапренер має шанс створити щось нове [15, с. 134].

Основне завдання інтрапренера – підвищити стійкість бізнесу та допомогти йому випередити конкурентів. Інтрапренер знає, що невдача не має особистих витрат (на відміну від підприємця), адже підприємство покриває збитки, які виникають через невдачу. Разом з тим, інтрапренер, як правило, має у своєму розпорядженні усі ресурси та можливість підприємства [11].

Варто зазначити, що інтрапренер відрізняється від класичного підприємця. В обох різний рівень фокусування у роботі. У той час як підприємець передбачає організацію підприємства від початку до кінця, бере на себе ризики за здійснення діяльності, то інтрапренер – реалізує власні інноваційні проєкти (без будь-якого ризику, пов'язаного зі

статусом підприємця) в рамках існуючого (діючого) підприємства, яке йому не належить, але надає ресурси та можливості, необхідні для їх реалізації.

Детальна характеристика відмінних ознак інтрапренера від підприємця наведена в табл. 1.

Таблиця 1

### Основні відмінні ознаки інтрапренера та підприємця

Ознака	Інтрапренер	Підприємець
Статус	найманий працівник	власник бізнесу (підприємства)
Цілі (завдання)	здійснює реалізацію власних ідей чи інноваційних проєктів в межах існуючого підприємства з метою визнання та отримання винагороди	здійснює діяльність з метою отримання економічної вигоди – прибутку
Рівень врахування ризиків	не турбується про ризики підприємства, але готовий брати на себе відповідальність за реалізацію завдань в межах власного проєкту та відмовить від чогось цінного для себе (наприклад, репутації, часу)	бере на себе ризики за здійснення діяльності та реалізацію усіх проєктів в рамках власного підприємства; готовий діяти в умовах невизначеності
Можливості використання ресурсів	для реалізації власних ідей чи інноваційних проєктів використовує ресурси підприємства (підприємця)	для реалізації рішень (ідей чи проєктів) використовує власні ресурси або ресурси зовнішніх інвесторів

Джерело: розроблено автором

Попри відмінності, інтрапренери та підприємці мають багато спільного. Обом притаманне лідерство, подібні навички та мислення [14]. Розглянемо кожну із зазначених ознак детальніше.

1. Лідерство. Внутрішні підприємці в процесі виконання проєкту керують командою співробітників і різними підрозділами всередині підприємства. Таким чином, інтрапренери мають відмінні лідерські якості, оскільки вони спілкуються як з членами своєї команди, так і з керівниками підприємства. Підприємці також виконують роль лідерів, беручи на себе відповідальність за свій новий бізнес або продукт. Хоча деякі підприємці починають свої нові венчурні проєкти самостійно, деякі очолюють невелику команду.

2. Навички. Успішні інтрапренери та підприємці мають подібні навички. Наприклад, інтрапренерство та підприємництво вимагають кри-

тичного мислення, управління ризиками, лідерства, спілкування, прийняття рішень та маркетингових навичок. У той час як внутрішній підприємець працює у великій фірмі, а підприємець керує власним бізнесом, обидва зосереджені на зростанні бізнесу, тому потребують аналітичних навичок та інноваційних ідей.

3. Мислення. Як внутрішні підприємці, так і підприємці мають на меті інновації та творчість; отже, у них схоже робоче мислення. Будь-яка творча посада вимагає гнучкості та адаптованості. Здатність до адаптації є ключовим активом для інтрапренерського та підприємницького робочого середовища. Внутрішні підприємці та підприємці часто стикаються з перешкодами, коли намагаються створити новий продукт; однак під час цих невдач внутрішні підприємці та підприємці вирішують проблеми для нового рішення. І внутрішні підприємці, і підприємці також розглядають невдачі як можливість для навчання та зростання. Лише деякі проєкти завершуються успіхом, але дізнавшись про те, що пішло не так, дозволить краще підготуватися до майбутнього.

Як показує досвід, для суб'єктів підприємництва важливо визнавати інтрапренерів. Відсутність сприяння розвитку внутрішнього підприємництва або визнання працівників, які демонструють інтрапренерський дух, може завдати шкоди підприємству. Суб'єкти підприємництва, які заохочують інтрапренерство, отримують вигоду, оскільки це веде до незалежності, автономії та успіху підприємства. Загалом визнання, збереження та мотивація інтрапренерів сприяє інноваціям та зростанню. Підприємства, які не просувають інтрапренерство, ризикують втратити внутрішніх підприємців. Останні можуть перейти до інших підприємств або, ж зрештою, почати працювати «на себе» (використовуючи досвід, отриманий під час роботи на підприємстві) та пожинати плоди своєї наполегливої праці замість того, щоб дозволити іншій організації отримати прибуток від своїх ідей [13].

Як показує практика, інколи буває досить складно визначити внутрішніх підприємців. Як правило, ці працівники починають самостійно, вони водночас амбітні та цілеспрямовані; часто здатні самостійно вирішувати проблеми та висувати ідеї, які призводять до вдосконалення діяльності підприємства. Внутрішні підприємці також можуть йти на певний ризик, беручи на себе кілька завдань (навіть ті, які можуть бути складними), і шукати нові виклики [13].

В рамках інтрапренерського підходу до підприємницької діяль-

ності, існує думка, що інтрапренерський стиль роботи притаманний у більшій мірі міленіалам (поколінню Y). Вони прагнуть сенсу, творчості та автономії під час роботи. Разом з тим, міленіали хочуть, щоб їхні власні проєкти розвивалися, а підприємства в яких вони працюють – зростали [13].

Для інтрапренера дуже важливим є відчуття визнання, цінності, а також винагороди. Його наявність відкриває працівнику нові перспективи для еволюції, розвитку нових навичок, що виходять за рамки його функцій, які він, можливо, ніколи не зміг би отримати. Це також можливість скористатися досвідом та різними ресурсами підприємства, щоб втілити свої ідеї у життя. При цьому, повністю зберігаються почуття свободи та гнучкості у роботі, відсутності турботи про ризики чи винагороди.

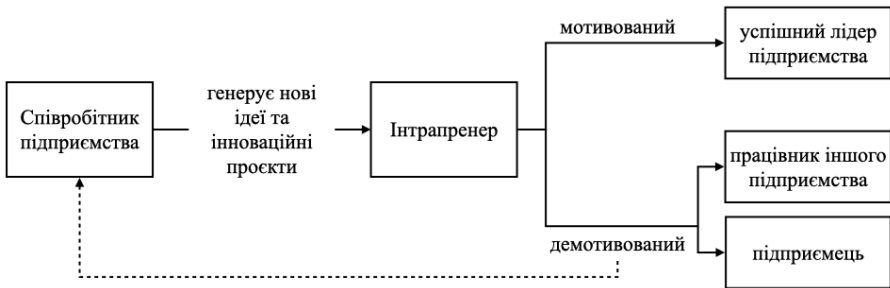
Варто зазначити, що часто інтрапренери стають виконавчими лідерами підприємства. Вони здійснюють вплив на його розвиток та просування і піднімаються на вершину завдяки глибокому розумінню бізнесу на всіх рівнях. Коли внутрішні підприємці працюють над вирішенням проблем, вони сприяють зростанню інших талановитих внутрішніх підприємців і інтегрують більше нових ідей на благо всієї фірми [11].

Попри ряд переваг, інтрапренерство має також і деякі недоліки. Серед основних можна виділити наступні:

- відсутність підтримки, необхідних ресурсів чи обмежене фінансування може демотивувати інтрапренера;
- володіння ідеєю та проєктом є частиною загальної стратегії підприємства, що в довгостроковій перспективі може призвести до відсутності особистих інвестицій з боку інтрапренера;
- усі винагороди (в т.ч. прибутки), але також і невдачі, принесені проєктом, належать підприємству;
- трансформація ідей в успішні інновації іноді може розчарувати.

Зазначені недоліки інтрапренерства є причиною особистого вибору інтрапренера та його цілей – бути найманим працівником чи стати самостійним підприємцем (власником певного бізнесу) (рис. 1).

Успішні підприємства стимулюють інтрапренерство. Вони розуміють, що в сучасних умовах господарювання необхідно бути більш інноваційними, щоб залишатися конкурентоспроможними, і відповідно шукають способи покращення своєї винахідливості.



**Рис. 1. Модель становлення і потенційного розвитку інтрапренерів**  
Джерело: розроблено автором

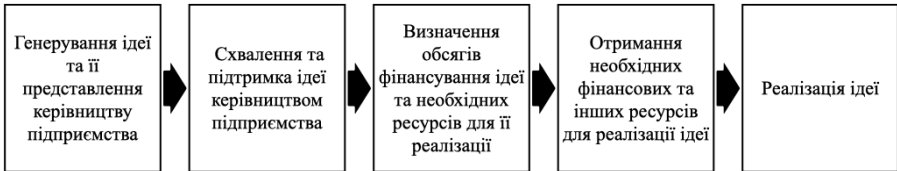
Як показує практика, найкращий спосіб стати більш інноваційним – створити культуру підприємництва шляхом розвитку інтрапренерства. Зумовлено це тим, що досить часто, культура придбаного готового креативного стартапу погано поєднується з існуючою культурою на підприємстві. Тому, безумовно, зростання безпечніше завдяки творчій діяльності працівників всередині підприємства. Зрозуміло, що з цією метою підприємство залучатиме нових творчих людей. Для цього воно буде створювати стимулююче середовище, яке сприйматиметься як чудове місце для роботи.

На превеликий жаль, у деяких суб'єктів підприємництва існує природна тенденція зберігати статус-кво. Це зрозуміло, оскільки зміни можуть бути непередбачуваними, а в окремих випадках ще й загрозливими. Проте будь-яке підприємство, яке не змінюється не здатне адаптуватися до нових вимог і загроз навколишнього середовища. Це іноді називають «організаційним дарвінізмом», і підприємства, які не реагують на зміни в навколишньому середовищі, не виживають. «Прибуткові підприємства повинні бути прибутковими, інакше їх замінять ті, які є прибутковими» (цит. за: [9]).

Здатність реагувати на зміни притаманна інтрапренерам. Вони зазвичай мають ширше бачення господарської діяльності вже створеного підприємства. Це бачення може передбачати радикальні зміни традицій, процесів або продуктів підприємства. У будь-якому випадку ціль інтрапренера – допомогти підприємству стати успішним за допомогою інновацій. Реалізація останніх можлива лише після виконання інтрапренером певних завдань (рис. 2).



Варто зазначити, що одним із багатьох завдань, з яким стикаються інтрапренери, є отримання схвалення та фінансування власної ідеї. Звичайно, отримання організаційної підтримки – це лише невелика частина виклику втілення ідей у реальність, але це необхідний, а часом і важкий крок.



**Рис. 2. Механізм реалізації інтрапренерства**

Джерело: розроблено автором

Враховуючи основні елементи механізму реалізації інтрапренерства (рис. 2), доцільно зазначити, що у загальному вигляді інтрапренерство постає як діяльність по реалізації інновацій на основі інтеграції ініціативи інтрапренера та можливостей підприємця (фінансових, матеріальних, трудових та ін.).

Підприємствам важливо винагороджувати ініціативу інтрапренерів. Залучення, розширення можливостей співробітників, автономія роботи та відповідна система винагороди дозволяють працівникам створювати інноваційні ідеї та використовувати інноваційні можливості, які зміцнюють довгострокову стратегічну ефективність підприємства [16]. В іншому випадку – якщо керівництво підприємства не підтримує ініціативно інновації, вони не відбуватимуться регулярно та ефективно, а отже підприємство ризикує втратити позиції на ринку.

Для успішного становлення і розвитку інтрапренерства керівництву підприємства необхідно забезпечити підтримку і стимулювання його запровадження. На нашу думку, до системи підтримки і стимулювання впровадження інтрапренерства на підприємствах можна віднести наступні елементи:

1. Керівництво підприємства для успішного розвитку та зростання повинно орієнтуватися на різноманітні впровадження та заохочення нових ідей. Останні повинні підтримуватися керівництвом, а не «відкладатися» на задній план, як це зазвичай має місце на підприємствах традиційного типу, в яких на перше місце висувається задача забезпечення

високої віддачі капіталу і збільшення обсягів продаж.

2. Необхідно заохочувати експериментальні і пов'язані з ним методи спроб і помилок. Нові продукти або послуги не з'являються випадково. Підприємство, яке впроваджує дух інтрапренерства, має створити таку атмосферу, яка не тільки допускає, але і навіть стимулює здійснення помилок і заохочення провалів. Майже кожен підприємець, принаймні, один раз в житті зазнавав невдачі, перш ніж йому вдавалося «запустити» дійсно успішний бізнес. По суті, «невдача» – це розвиток, який готує суб'єкта до наступної справи.

3. Керівництво підприємства повинне забезпечити розвиток здорової корпоративної культури та створити сприятливі умови для творчого вирішення проблем усередині підприємства. Для роботи над новим проєктом необхідно залучати фахівців різного профілю. Оцінюючи основні причини успіху інтрапренерства, можна відмітити, що важливою його складовою є наявність неформальних груп, в які входять ключові особи підприємства. Також доцільно ініціювати зустрічі внутрішніх підприємців з людьми, які створили подібні проєкти. Відвідування різного роду заходів (мастер-класів, вебінарів, семінарів тощо) за участю зовнішніх тренерів чи наставників сприятиме отриманню цінної інформації, нових знань та у деяких випадках – навичок.

4. Підприємство має виділяти ресурси для реалізації проєктів. Досить часто суб'єкти підприємництва для створення чогось нового виділяють недостатньо ресурсів і водночас передають значні кошти на вирішення проблем, що дають швидку віддачу. І навіть тоді, коли ресурси як нібито виділяються, їх реальне отримання стає практично неможливим через вимоги до звітних документів. Все це, безумовно, породжує розчарування і відчуття незадоволеності у підприємців.

5. Інтрапренерство надзвичайно орієнтоване на людину. Для того, щоб внутрішні підприємці розвивали нові навички, прогресували та змінювалися необхідно постійно їх заохочувати. Окрім заохочення роботи в команді, в корпоративному середовищі потрібно виробити методику оцінки успіху.

6. Дух інтрапренерства на підприємстві не може бути нав'язаний кому-небудь, він розвивається на добровільній (та часом волонтерській) основі. Існують відмінності між корпоративним мисленням і мисленням інтрапренера, причому, як правило, працівники домагаються кращих результатів, якщо характер їх діяльності відповідає характеру

їх мислення. Більшість менеджерів просто не здатні бути хорошими інтрапренерами. Особистий вибір стати інтрапренером має підкріплюватися прагненням підприємця боротися за реалізацію свого проєкту [15, с. 136].

7. Інтрапренер заслуговує відповідної винагороди за всі свої зусилля вкладені в генерування та реалізацію ідеї (проєкту). Необхідно розробити чітку систему визнання та винагороди інтрапренера. Лише ефективна та діюча система винагороди дозволить працівникам створювати інноваційні ідеї та використовувати інноваційні можливості, які зміцнюватимуть довгострокову стратегічну ефективність суб'єкта підприємництва.

8. Корпоративне середовище, сприятливе для підприємництва, передбачає наявність широкої внутрішньої мережі спонсорів і меценатів, які не лише заохочують творчу активність і надають підтримку в разі невдач, але і володіють достатньою гнучкістю при плануванні нових довгострокових завдань і напрямів. Для того щоб нова ідея чи проєкт були успішними, підприємець в разі необхідності має бути готовим до моментального коригування планів і при цьому не турбуватися про те, наскільки нові цілі відповідають заявленим раніше.

9. В процесі встановлення інтрапренерства суб'єктам підприємництва потрібно орієнтуватися лише на високі технології. Інтрапренерство націлене на активізацію результативної інноваційної діяльності підприємства, реалізацію інтрапренерами-ініціаторами підприємницьких ідей з використанням ситуаційного підходу, що забезпечить формування стійких конкурентних переваг підприємства [17, с. 67].

10. Внутрішній підприємець має відчувати повну підтримку з боку вищого керівництва підприємства, яке знаходиться з ним в прямому контакті і забезпечує його необхідними фінансовими, матеріальними, трудовими чи іншими ресурсами. Без підтримки вищого керівництва неможливо створити сприятливе середовище для розвитку інтрапренерства.

**Висновки.** Варто зазначити, що дотримання суб'єктом господарювання запропонованих заходів сприятиме успішному становленню та розвитку інтрапренерства. Активізація останнього відповідно дозволить суб'єкту підвищити власну стійкість, зміцнити стратегічну ефективність, забезпечити надійну та стабільну основу для довготривалого утримання стійких конкурентних позицій.

## Список використаної літератури

1. Блауг М. Економічна теорія в ретроспективі. Пер. з англ. І. Дзюб. Київ: Вид-во Соломії Павличко «Основи». 2001. 670 с.
2. Ватаманюк О. З., Ангелко І. В. Еволюція розуміння детермінантів вибору підприємницької діяльності в сучасній економічній науці. Економічна теорія та право. 2023. №2(53). С. 6–23. DOI: <https://doi.org/10.31359/241155842023532-6>
3. Шумпетер Й. А. Теорія економічного розвитку: Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу / Пер. з англ. В. Старка. К.: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2011. 242 с.
4. Шумпетер Й. А. Капіталізм, соціалізм і демократія / пер. з англ. В. Ружицького, П. Таращука. Київ: Основи, 1995. 528 с
5. Knight F. H. Profit and Entrepreneurial Functions. The Journal of Economic History. 1942. Vol. 2. P. 126–132. URL: <http://www.jstor.org/stable/2112940> (дата звернення: 16.05.2023).
6. Antonicic B., Histrich R. Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation. Journal of Business Venturing. 2001. 16(5). P. 495–527.
7. Pinchot Gifford III. Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship, Available at SSRN. 1985. URL: <https://ssrn.com/abstract=1496196>
8. Prada R. The entrepreneurial spirit: beyond business creation. Dimensión Empresarial. 2019. 17(1). P. 23-32. <https://doi.org/10.15665/dem.v17i1.1654>
9. Fischer B. What is Intrapreneurship? 2021. URL: <https://www.elmhurst.edu/blog/what-is-intrapreneurship/>
10. Somers M. Intrapreneurship, explained. 2018. URL: <https://mitsloan.mit.edu/ideas-made-to-matter/intrapreneurship-explained>
11. What Are Intrapreneurs? History, Role, and Benefits for a Company. URL: <https://www.investopedia.com/terms/i/intrapreneur.asp>
12. Training to undertake the intrapreneurial adventure. 1 mar 2023. URL: <https://www.ipag.edu/en/intrapreneuriat>
13. Kenton W. Intrapreneurship: Definition, Duties, and Responsibilities. 2022. URL: <https://www.investopedia.com/terms/i/intrapreneurship.asp>
14. Intrapreneur: What Is an Intrapreneur? 2022. URL: <https://www.masterclass.com/articles/intrapreneur>
15. Захарченко В. І., Захарченко Н. В. Пошук та впровадження форм і методів господарювання на основі розвитку внутрішнього підприємництва. Економічний вісник університету. 2017. Вип. 35(1). С. 129–139.
16. Huang L.-Y., Yang Lin S.-M., Hsieh, Y.-J. Cultivation of Intrapreneurship: A Framework and Challenges, Front. Psychol. 2021. 12:731990. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.731990>
17. Литвиненко Л. Л. Адаптація європейського досвіду реалізації інтрапренерських стратегій українськими підприємствами. Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. 2014. №39. С. 67–71.

**I. V. Anhelko,**

Ph.D. (Economics), Associate Professor,  
Institute of Entrepreneurship and Advanced Technologies  
Lviv Polytechnic National University,  
18, Gorbachevsky St., Lviv, 79057, Ukraine  
e-mail: iryna.anhelko@gmail.com  
ORCID ID: 0000-0003-2098-9170

**ENTREPRENEURSHIP AS AN EFFECTIVE FORM OF  
DEVELOPMENT INNOVATIVE ACTIVITIES:  
APPLICATION FEATURES AND IMPLEMENTATION  
MECHANISMS**

In modern business conditions, business entities, in order to remain successful, are forced to respond quickly to challenges and changes in the external environment. As practice shows, internal entrepreneurship is capable of revitalizing business and adapting it to new environmental requirements and threats. It is what makes growth possible by making change acceptable. At the same time, it helps businesses innovate, improve internal productivity, manage cash flow and stay ahead of the competition. Nurturing internal entrepreneurs leads to continuous organizational development. In particular, the involvement, empowerment of employees, job autonomy and the appropriate reward system allow employees to create innovative ideas and use innovative opportunities that strengthen the long-term strategic effectiveness of business entities.

Intrapreneurship is extremely human-oriented. In the process of generating and implementing their own ideas, intrapreneurs develop new skills, progress and change. At the same time, they achieve the main goal – they get recognition and a sense of satisfaction. In many ways, intrapreneurship is easier for an individual than entrepreneurship because it has the support of an existing organization. Intrapreneurs use the experience and various resources of the enterprise. At the same time, they fully experience freedom and flexibility in work, do not worry about risks or rewards.

It is important for a business entity to stimulate and support the development of intrapreneurship. Otherwise, innovations will not take place regularly and efficiently, and therefore the company risks losing its position in the market. For the successful formation and development of intrapreneurship, the management of the enterprise needs to provide support and stimulation of its introduction. Such support should be carried out regularly, and not be of a one-time nature. At the same time, it should be comprehensive, i.e. provide for the implementation of various measures.

**Keywords:** intrapreneurship, intrapreneur, entrepreneurship, entrepreneur.

**References**

1. Blaug M. (2001). *Ekonomichna teoriia v retrospektyvi* [Economic theory in retrospect].

- Per. z anh. I. Dziub. Kyiv: Vyd-vo Solomii Pavlychko «Osnovy». (in Ukrainian)
2. Vatamaniuk O. Z., Anhelko I. V. (2023). Evoliutsiia rozuminnia determinantiv vyboru pidpriemnytskoi diialnosti v suchasni ekonomichnii nautsi [The evolution of understanding of entrepreneurship determinants in modern economics]. *Ekonomichna teoriia ta pravo*. (2(53)), 6–23. DOI: [https://doi.org/10.31359/2411\\_5584\\_2023\\_53\\_2-6](https://doi.org/10.31359/2411_5584_2023_53_2-6) (in Ukrainian)
  3. Schumpeter Y. A. (2011). *Teoriia ekonomichnoho rozvytku: Doslidzhennia prybutkiv, kapitalu, kredytu, vidotka ta ekonomichnoho tsyклу* [The Theory of Economic Development: A Study of Profits, Capital, Credit, Interest, and the Economic Cycle] / Per. z anh. V. Starka. K.: Vydavnychi dim «Kyievo-Mohylianska akademiia». (in Ukrainian)
  4. Schumpeter Y. A. (1995). *Kapitalizm, sotsializm i demokratiia* [Capitalism, socialism and democracy] / Per. z anh. V. Ruzhytskoho ta P. Tarashchuka. K.: Osnovy. (in Ukrainian)
  5. Knight F. H. (1942). Profit and Entrepreneurial Functions. *The Journal of Economic History*, 2, 126–132. Retrieved from: <http://www.jstor.org/stable/2112940>
  6. Antoncic B., Hisrich R. (2001). Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation. *Journal of Business Venturing*. (16(5)), 495–527.
  7. Pinchot Gifford III. (1985). Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship, Available at SSRN. Retrieved from: <https://ssrn.com/abstract=1496196>
  8. Prada R. (2019). The entrepreneurial spirit: beyond business creation. *Dimensión Empresarial*, 17(1), 23-32. <https://doi.org/10.15665/dem.v17i1.1654>
  9. Fischer B. (2021). What is Intrapreneurship? Retrieved from: <https://www.elmhurst.edu/blog/what-is-intrapreneurship/>
  10. Somers M. (2018). Intrapreneurship, explained. Retrieved from: <https://mitsloan.mit.edu/ideas-made-to-matter/intrapreneurship-explained>
  11. What Are Intrapreneurs? History, Role, and Benefits for a Company. Retrieved from: <https://www.investopedia.com/terms/i/intrapreneur.asp>
  12. Training to undertake the intrapreneurial adventure. 1 mar 2023. Retrieved from: <https://www.ipag.edu/en/intrapreneuriat>
  13. Kenton W. (2022). Intrapreneurship: Definition, Duties, and Responsibilities. Retrieved from: <https://www.investopedia.com/terms/i/intrapreneurship.asp>
  14. Intrapreneur: What Is an Intrapreneur? (2022). Retrieved from: <https://www.masterclass.com/articles/intrapreneur>
  15. Zakharchenko V. I., Zakharchenko N. V. (2017). Poshuk ta vprovadzhennia form i metodiv hospodariuvannia na osnovi rozvytku vnutrishnoho pidpriemnytstva [Search and implementation of forms and methods of management based on the development of internal entrepreneurship]. *Ekonomichniy visnyk universytetu*. (35(1)).129–139. (in Ukrainian)
  16. Huang L.-Y., Yang Lin S.-M., Hsieh Y.-J. (2021). Cultivation of Intrapreneurship: A Framework and Challenges. *Front. Psychol.* 12:731990. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.731990>

17. Lytvynenko L. L. (2014). Adaptatsiia yevropeiskoho dosvidu realizatsii intraprenerskykh stratehii ukrainskymy pidpriemstvamy [Adaptation of European experience in implementing intrapreneurial strategies by Ukrainian enterprises]. Problemy pidvyshchennia efektyvnosti infrastruktury, 39. 67-71. (in Ukrainian)