

## СПІВВІДНОШЕННЯ КОНЦЕПЦІЙ «ПІДПРИЄМНИЦТВО», «ІНТРАПРЕНЕРСТВО» ТА «КОРПОРАТИВНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО»

### THE CORRELATION BETWEEN THE CONCEPTS OF «ENTREPRENEURSHIP», «INTRAPRENEURSHIP» AND «CORPORATE ENTREPRENEURSHIP»

У статті здійснено огляд виникнення та використання понять «підприємництво», «корпоративне підприємництво» та «інтрапренерство», досліджено змістовне наповнення та взаємозв'язок означених понять. Визначено, що концепції інтрапренерства, корпоративної венчурної діяльності, стратегічного підприємництва та корпоративного підприємництва застосовуються для характеристики різноманітних організаційних феноменів, що вказують на здійснення процесу підприємництва на рівні окремої організації. Встановлено, що підприємницька орієнтація співробітників виражається у прояві ініціативи, розпізнаванні та організації соціальних, економічних механізмів створення нової цінності пропозиції, прийняття ризику та можливих невдач. Запропоновано застосувати поняття «корпоративне підприємництво», оскільки воно акумулює у собі всі можливі прояви підприємницької поведінки працівників у межах бізнес-організацій.

**Ключові слова:** підприємництво, корпоративне підприємництво, стратегічне підприємництво, інтрапренерство, внутрішнє підприємництво, корпоративна венчурна діяльність.

ство», «інтрапренерство» і «корпоративне підприємництво», дослідовані суцільне наповнення і взаємозв'язок означених понять. Определено, что концепции интрапренерства, корпоративной венчурной деятельности, стратегического предпринимательства и корпоративного предпринимательства применяются для характеристики различных организационных феноменов, которые указывают на осуществление процесса предпринимательства внутри отдельной организации. Установлено, что предпринимательская ориентация сотрудников выражается в проявлении инициативы, распознавании и организации социальных, экономических механизмов создания нового ценностного предложения, принятия риска и возможных неудач. Предложено применять понятие «корпоративное предпринимательство», поскольку оно аккумулирует в себе все возможные проявления предпринимательского поведения работников в пределах бизнес-организаций.

**Ключевые слова:** предпринимательство, корпоративное предпринимательство, стратегическое предпринимательство, интрапренерство, внутреннее предпринимательство, корпоративная венчурная деятельность.

УДК 005.342:330.341.1

<https://doi.org/10.32843/bses.54-19>

**Мисилюк В.С.**

аспірантка кафедри бізнес-економіки та підприємництва  
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

**Mysyliuk Vlada**

Kyiv National Economic University  
named after Vadym Hetman

В статье сделан обзор возникновения и использования понятий «предприниматель-

*The article presents the author's observations on the occurrence and application of concepts «corporate entrepreneurship» and «intrapreneurship», the content of mentioned terms is investigated. It is demonstrated that these concepts are used to characterize different organizational phenomena, which reveal the execution of the process of entrepreneurship at the level of business enterprise. It is emphasized that the process of entrepreneurship inside organizations means the exploitation of new opportunities by individuals independent of the resources they currently control. Entrepreneurship is explained as the dynamic process of creating incremental wealth and stimulating the surrounding environment though new combinations of existing or novel resources. The common features and differences of independent entrepreneurship and corporate entrepreneurship are provided. The article clarifies that entrepreneurial orientation of the personnel can be indicated through the existence of three behavioral attributes: initiative taking, organizing social and economic mechanisms to turn resources into value propositions and wealth, acceptance of the risk and possible failure. The identification and exploitation of the creativity and innovation capability of internal organizational members is considered as essential mean of the activation of human potential, which leads to increase in internal process effectiveness and creation of new businesses. Concepts «intrapreneurship», «corporate venturing», «strategic entrepreneurship» and «corporate entrepreneurship» are used to define entrepreneurial process inside organization. It is highlighted that the aim of the research is to illustrate the correlation between the concepts «entrepreneurship», «intrapreneurship», «corporate entrepreneurship». The different approaches to corporate entrepreneurship are presented: strategy oriented approaches, approaches oriented on organizing, culture and personality-oriented approaches. It is proposed to use term «corporate entrepreneurship», as it accumulates all possible manifestations of entrepreneurial behavior of the personnel inside organizations.*

**Key words:** entrepreneurship, corporate entrepreneurship, strategic entrepreneurship, intrapreneurship, internal entrepreneurship, corporate venturing.

**Постановка проблеми.** Зміни у практиці управління багатьох зарубіжних та, останнім часом, українських підприємств зумовлює входження в обіг таких понять, як «інтрапренерство» та «корпоративне підприємництво». Дані терміни позначають нові концепції управління, що засновуються на заохоченні співробітників до висунення власних ідей з удосконалення внутрішніх процесів, а також стосовно розроблення та впровадження нових технологій, продуктів, послуг. Такі співробітники, будучи пов'язаними з материнською компанією, насправді наділяються широкими повноваженнями та автономією стосовно реалізації інноваційних проектів та можуть діяти у способи, які при таманні радше незалежним підприємцям, аніж

працівникам існуючих підприємств. Широкий набір форм та методів реалізації творчого потенціалу співробітників зумовлює існування термінологічної однозначності у поясненні таких організаційних феноменів. Використання понять «інтрапренерство» та «корпоративне підприємництво» часто не суперечать один одному, хоча думки науковців стосовно їх співвідношення розходяться. Дана ситуація актуалізує необхідність здійснення теоретичного осмислення змісту зазначених понять та доцільності їх використання під час опису конкретних організаційних явищ.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню питань генерації та реалізації інноваційних проектів внутрішніми підприємцями при-

свячено роботи таких дослідників: Р. Пітерсона та Д. Бергера [1], Н. Макраї [2], Р. Кантер [3], Г. Піншо [4], М. Морріса, Д. Куратко та Дж. Ковіна [5], П. Друкера [6], М. Ебнера, Г. Франка, К. Корунки та М. Люгера [7], Ю. Грудзевич [8] та ін. Високо оцінюючи дані напрацювання у сфері інтрапренерства та корпоративного підприємництва, варто відзначити необхідність уточнення співвідношення означених організаційних феноменів.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є огляд підходів різних науковців до пояснення змісту підприємництва, інтрапренерства та корпоративного підприємництва, а також надання пропозиції стосовно їх співвідношення.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Перші ідеї про привнесення підприємницьких ідей у великі стабільні компанії з'явилися у 70-х роках ХХ ст. Р. Пітерсон (R. Peterson) та Д. Бергер (D. Berger) у статті *Entrepreneurship in Organizations: Evidence from the Popular Music Industry* (1971 р.) [1] досліджували особливості управління компаніями, які функціонують в умовах частоті та стрімкої зміни зовнішнього середовища: технологічного, економічного, конкурентного, ринку праці та ресурсів за умов фрагментації ринків та нових вимог споживачів, змін у законодавчому та регуляторному полі, а також стрімкої глобалізації та взаємозалежності як економік різних країн, так і окремих галузей.

Н. Макраї (N. Macrae) виклав результати свого дослідження у статті *The Coming Entrepreneurial Revolution* (1976 р.) [2] та означив рух у напрямі «підприємницької революції», яка значно змінює методи управління бізнесом та означає зникнення великих бізнес-корпорацій (big business corporations) у звичній для нас формі. Топ-менеджмент був уже не спроможний забезпечити підвищення ефективності діяльності організацій суто за рахунок принципів наукового менеджменту, розроблених Ф. Тейлором, та адміністративних принципів А. Файоля. Такі принципи дають змогу підвищувати внутрішню продуктивність та ефективність організацій за відносно стабільних зовнішніх умов. Уже 70–80-ті роки ХХ ст. показали, що дестабілізація товарних та фінансових ринків, міжнародна конкуренція висувують необхідність у гнучкості організацій, швидкості реагування на запити споживачів, адаптивних та мотивованих працівників, а також продукції з коротшими життєвими циклами. Це змусило менеджерів застосувати абсолютно відмінні принципи: співробітництва, орієнтації на креативні підходи до вирішення проблем, активного обміну інформацією.

Поняття «інтрапренерство» виникло у США у 80-х роках ХХ ст., уже через декілька десятків років у крупних корпораціях з'явилася посада інтрапренера, тобто співробітника, який займається підвищенням ефективності господарської

діяльності, головним чином, через використання творчого потенціалу співробітників та надання їм доступу до власних ресурсів компанії [9].

Нові ідеї та принципи управління знайшли розвиток у роботах Р. Кантер (R.M. Kanter). Зокрема, книга *The Change Masters. Innovation and Entrepreneurship in the American Corporation* (1983 р.) [3] акцентує увагу на способах, методах, принципах, які б стимулювали створення й упровадження більшої кількості інновацій та вияв ініціативи працівників великих підприємств. Важливою різницею інноваційних та стагнующих компаній було відзначено те, що у перших ефективно використовуються можливості та повноваження для вирішення поточних проблем та перешкод організації шляхом упровадження як масштабних інновацій різного роду (продуктів, послуг, технологічних процесів, маркетингових стратегій та організаційних практик) так і мікроінновацій, які у цілому формують здатність компанії бути чутливими та адаптивними до нових вимог зовнішнього середовища. Організації, які створюють внутрішній контекст на базі прогресивних практик управління людським капіталом, демонструють довгострокову прибутковість та зростання інших фінансових показників діяльності.

Р. Кантер у *The Change Masters* застосовує поняття «корпоративний підприємець» (corporate entrepreneur) [3, с. 21] та чітко встановлює взаємозв'язок інновацій та корпоративного підприємця. Інновації – термін, який застосовується у декількох розуміннях: 1) нові винаходи, які відрізняються своєю оригінальністю та привносять щось нове для організації; 2) упровадження чогось нового для організації, що не обов'язково є абсолютно новим для неї, та тотожне поняттю «зміни» [3, с. 395]. Уважаємо за можливе повністю погодитися з таким трактуванням концепції «інновацій» та додати сучасне прикладне визначення, яке викладене у Керівництві Осло 2018 р. (четверта редакція): «Бізнес-інновація – новий чи вдосконалений продукт або бізнес-процес (або комбінація зазначеного), які було впроваджено на ринок або в діяльність підприємства та значно відрізняються від попередніх продуктів та бізнес-процесів» [10, с. 33]. Поняття «підприємець», на думку Р. Кантер, описує людей, які знаходяться попереду інновацій (the people behind the innovation), тобто це ті, хто «підбирає» нові ідеї, завойовує підтримку та впроваджує інновації з метою отримання ефекту для організації [3, с. 395]. Таке розуміння підприємця розширює стандартний підхід, за якого підприємець асоціюється лише з особою, яка створює власне підприємство. Корпоративний підприємець (внутрішній підприємець, інтрапренер) володіє усіма характеристиками, що асоціюється з незалежним підприємцем (антрепренером), але діє в межах великих організацій

та змінює її шляхом упровадження інновацій, які різняться масштабом та сферою застосування. Таким є первинне розуміння корпоративного підприємця, причому воно у більш пізніх роботах інших науковців розвивається саме у такому напрямі, поглиблюється та обґрунтовується через сучасні оновлені концепції та принципи.

У 1985 р. було опубліковано книгу Гіффорда Піншо (Gifford Pinchot) *Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur* [4], де використано та обґрунтовано поняття «інтрапренерство» (intrapreneurship), яке є скороченням від внутрішньокорпоративного підприємництва (intracorporate entrepreneurship). Даний термін складається з intra – «всередині», відповідно, intracorporate – внутрішньокорпоративний», а також entrepreneurship – «підприємництво». Гіффорд Піншо (Gifford Pinchot) визначає інтрапренерство як революційну систему акселерації інновацій усередині великих фірм шляхом кращого використання їхнього підприємницького таланту. У подальшому використання терміна «інтрапренерство» було популяризовано. Дослідник пояснював значення інновацій та внутрішніх підприємств виразом large firms must innovate or die, вважаючи, що лише інновації можуть забезпечити конкурентоспроможність великих господарських одиниць. Міжнародна конкуренція – ключовий чинник життєдіяльності американських організацій, тому конкурентна перевага може бути сформована за високої продуктивності інновацій, що нівелюватиме зростання виробничої продуктивності бізнес-організацій, які орієнтовані на залучення низько оплачуваної праці та дешевої сировини. Дана книга надає рекомендації для людей, які працюють усередині організацій, як розвивати нові ідеї в межах даних підприємств у реальні нові бізнесові напрями.

Деякі дослідники вважають, що залишатися підприємцем у великій організації неможливо, тому поєднання слів підприємець та корпорація є взаємовиключним. Практика доводить, що розвиток підприємницьких навичок персоналу може окупити вкладені на це ресурси та створити для організації можливість бути інноваційною, а отже, конкурентоспроможною у довгостроковій перспективі. Існуючі структури та процеси, безумовно, піддаються перетворенню відповідно до потреб нових учасників – корпоративних підприємців. Надзвичайно важливими виявляється здатність організації до навчання та створення нової підприємницької філософії топ-менеджменту [5].

Стандартні показники ефективності та продуктивності організацій не відповідають потребам високотурбулентного зовнішнього середовища, де високі позитивні значення загальноприйнятих критеріїв успіху підприємства не гарантують його довгострокового функціонування. Гнучкість, креа-

тивність проактивна поведінка та здатність навчатися створюють базис для конкурентної боротьби на ринках. Саме бажання реалізувати всередині великого бізнесу переваги, що традиційно асоціюються з малими організаційними формами (зростання, гнучкість, інноваційність), призвело до появи концепції корпоративного підприємництва. Перші ідеї про впровадження підприємницьких механізмів усередині існуючих підприємств стали відповіддю на питання збереження та розвитку конкурентоспроможності великих підприємств [11, с. 13].

Термін «інтрапренерство» іноді піддають критиці, вважаючи, що у такому разі внутрішній підприємець розглядається як певне унікальне явище, похідне від зовнішнього, незалежного підприємця (антрепренера), але абсолютно відмінне від останнього. Такої думки притримуються М. Морріс (M. Morris), Д. Куратко (D. Kuratko) та Дж. Ковін (J. Covin) [5, с. 37], які розуміють підприємництво як процес створення цінності через унікальні комбінації ресурсів для використання ринкових можливостей [5, с. 35]. Таке розуміння підприємництва є досить широким та не бере до уваги контекст, за якого здійснюватиметься процес створення нової цінності – це може бути заснування стартапу або впровадження інноваційних ідей у контексті існуючого підприємства. Дослідники [5, с. 36, 38] сформували перелік спільних характеристик та відмінностей означених понять (табл. 1).

Спільними рисами визнано: ідентифікація нових можливостей; наявність унікальної бізнес-концепції у формі нових продуктів, послуг, процесів; лідер (підприємець) разом із командою втілюють нову концепцію в реальність; лідер повинен бути здатним поєднувати конфліктуючі функції менеджера та підприємця; використання «вікна можливостей» для капіталізації бізнес-ідеї; створення цінності та орієнтація на потреби споживача; подолання опору та перешкод завдяки здатності генерувати інноваційні рішення; прийняття ризику та формулювання стратегій управління ризиком; формулювання оригінальних стратегій управління ресурсами; діяльність в умовах невизначеності; необхідність формулювання стратегій виходу з бізнесу.

Отже, спільність «підприємництва» та «корпоративного підприємництва» зумовлена тим, що два поняття, по суті, визначають один і той самий процес застосування концепцій та методів менеджменту, що радикально збільшує віддачу від витрачених ресурсів, створює нові ринки та нових покупців [6, с. 42], але перебіг даного процесу відбувається в абсолютно різних контекстах, які накладають особливі обмеження як на незалежного підприємця, так і на корпоративного підприємця. Нову цінність можуть забезпечити саме інновації, тому П. Друкер визначає саме інноваційну діяльність як інструмент, за допомогою якого

**Відмінні характеристики незалежного та корпоративного підприємництва, визначені М. Моррісом (M. Morris), Д. Куратко (D. Kuratko) та Дж. Ковіном (J. Covin)**

Незалежне підприємництво (start-up entrepreneurship)	Корпоративне підприємництво (corporate entrepreneurship)
<p>Підприємець приймає усі ризики на себе повною мірою</p> <p>Підприємець є власником інноваційної ідеї</p> <p>Підприємець володіє бізнесом повністю або частково (за неодноосібного володіння частка його корпоративних прав дає змогу впливати на усі рішення)</p> <p>Потенційна винагорода підприємця теоретично є необмеженою</p> <p>Велика ціна невдачі</p> <p>Надзвичайно чутливий до зовнішнього впливу</p> <p>Підприємець характеризується високим ступенем незалежності, хоча його успіх обов'язково підкріплюється професійною командою</p> <p>Гнучкість та легкість зміни напряму діяльності, можливість експериментувати</p> <p>Швидкість у прийнятті рішень</p> <p>Відсутність захисту, підприємець несе повну відповідальність за результати діяльності власного підприємства</p> <p>Складність отримання цінної поради, невелике коло професіоналів, з якими можна порадитися</p> <p>Обмеженість у масштабах діяльності (власні ресурси зазвичай є надзвичайно обмеженими, отримання кредитів лімітоване через високий ризик, знайти венчурного капіталіста видається складним завданням)</p> <p>Надзвичайно лімітовані ресурси як за кількістю, так і за якістю</p>	<p>Організація несе всі ризики, крім ризику, пов'язаного з кар'єрою</p> <p>Організація є власником бізнес-ідеї, їй належать права інтелектуальної власності на результати інноваційної діяльності</p> <p>Корпоративний підприємець може не мати частки у статутному капіталі організації або мати незначну частку</p> <p>Встановлюються чіткі обмеження на фінансову винагороду корпоративного підприємця</p> <p>Більше можливостей для невдач завдяки організаційній підтримці</p> <p>Корпоративний підприємець певною мірою ізольований від впливу зовнішнього середовища</p> <p>Висока взаємозалежність корпоративного підприємця з іншими співробітниками організації, корпоративний підприємець повинен мати високий ступінь довіри менеджерів та команди</p> <p>Правила, процедури та бюрократія перешкоджають маневрувати корпоративному підприємцю</p> <p>Довгий процес отримання дозволу та прийняття будь-якого рішення</p> <p>Корпоративний підприємець є співробітником певної організації, його права як працівника захищені трудовим законодавством</p> <p>Організація акумулює у собі значний інтелектуальний капітал, корпоративний підприємець може отримати професійну підтримку у різних сферах</p> <p>Можливість до швидкого нарощення масштабів діяльності завдяки ресурсам організації</p> <p>Корпоративний підприємець має доступ до значних організаційних ресурсів: фінансування, проведення науково-дослідних розробок, виробниче обладнання, відділи збуту, бренд, налагоджені канали розподілу продукції, можливості проведення глибоких ринкових досліджень, напрацьована база споживачів</p>

Джерело: згруповано автором на основі [5, с. 38]

підприємець може використовувати нові можливості. Цілеспрямований пошук нових джерел інновацій та ідентифікація нових можливостей у змінному, турбулентному середовищі мають бути спрямованими на забезпечення ефективності та результативності інноваційної діяльності [6]. Інноваційність виступає як іманентна характеристика підприємництва незалежно від контексту, у якому воно здійснюється.

Часто поняття «корпоративний підприємець» та «інтрапренер» визнаються тотожними за своїм сутнісним змістом та використовуються взаємозамінно. При цьому варто зауважити, що поняття «корпоративне підприємництво» та «інтрапренерство» не є абсолютно синонімічними термінами, хоча й означають діяльність внутрішнього підприємця, що обмежена організаційними межами, цілями, ресурсами та забезпечує проведення змін різного роду всередині підприємства, що найчастіше досягається за рахунок упровадження інновацій. Уважаємо, що корпоративне підприємництво та інтрапренерство співвідносяться як ціле та частина. Існують різні підходи до пояснення змісту корпоративного підприємництва та організаційних феноменів, які асоціюються з ним (табл. 2).

З огляду на існування множини поглядів стосовно сутності та форм внутрішнього підприємництва пропонується використовувати термін «корпоративне підприємництво» як такий, що акумулює у собі всі різновиди організаційних феноменів, пов'язаних з упровадженням інновацій різного роду всередині підприємств. Варто навести підходи до пояснення корпоративного підприємництва. М. Ебнер, Г. Франк, К. Корунка, М. Люгер пропонують групування існуючих думок на такі підходи:

- підходи, орієнтовані на стратегії (інтерпретують підприємництво як засіб посилення інноваційності);
- підходи, орієнтовані на організавання;
- підходи, орієнтовані на культуру;
- особистісно-орієнтовані підходи (внутрішнє підприємництво або інтрапренерство) [7, с. 22–27].

Звідси можна зробити висновок, що поняття «інтрапренерство» найчастіше використовують, коли дослідження фокусуються саме на аспектах культури організації та особистісних якостях працівників підприємства: їхніх соціальних компетенціях, рівні мотивації, прагненні досягнень та автономії на робочому місці, а також цілеорієнтації на досягнення намічених цілей. Дослідження у даному напрямі наукових пошуків, як правило,

**Підходи різних науковців до співвідношення понять корпоративного підприємництва та інтрапренерства**

<b>Автори</b>	<b>Співвідношення корпоративного підприємництва та інтрапренерства</b>
J. Covin, M. Miles	Інтрапренерство як організаційний феномен корпоративного підприємництва (як складник корпоративного підприємництва)
J. Stopford, C. Baden-Fuller	Інтрапренерство як організаційний феномен корпоративного підприємництва (як складник корпоративного підприємництва). Відбувається ототожнення корпоративної венчурної діяльності з інтрапренерством
N. Thornberry	Інтрапренерство як організаційний феномен корпоративного підприємництва (як складник корпоративного підприємництва)
D. Kuratko, M. Morris	Не уточнюють співвідношення корпоративного підприємництва та інтрапренерства
M. Bierwerth, C. Schwens, R. Isidor, R. Kabst	Не уточнюють співвідношення корпоративного підприємництва та інтрапренерства
E. McFadzean, A. O'Loughlin, E. Shaw	Корпоративне підприємництво може використовуватися взаємозаміно з інтрапренерством
R. Santos, M. Spann	Корпоративне підприємництво ототожнюється з інтрапренерством, що виявляється у дефініції корпоративного підприємництва
L. Höglund	Корпоративне підприємництво ототожнюється з інтрапренерством, що виявляється у дефініції корпоративного підприємництва
P. Sharma, J. Chrisman	Корпоративне підприємництво ототожнюється з інтрапренерством, що виявляється у дефініції корпоративного підприємництва

*Джерело: складено автором на основі [13–17; 12, с. 352; 18–20]*

містять з'ясування особливостей організаційної культури, що стимулює працівників до генерації та впровадження власних нових ідей продуктів та послуг. Для підприємств важливо ідентифікувати таких внутрішніх підприємців та створити умови для розроблення їхніх ідей. Джерелом інтрапренерів є працівники нижніх рівнів ієрархії (операційних підрозділів або ринково орієнтованих підрозділів), які безпосередньо задіяні у процесі виробництва продукції, надання послуг або контактують із зовнішніми стейкхолдерами підприємства: споживачами та постачальниками. Володіння необхідними знаннями, навичками та кваліфікацією, а також цінною інформацією стосовно проблем, які існують в операційній діяльності підприємства, робить інтрапренерів потужним драйвером удосконалення поточної діяльності. При цьому внутрішні підприємці потребують особливих організаційних структур, механізмів фінансування та процедур для впровадження інновацій. Поширеною є думка, що для активізації інтрапренерів зовсім не є потрібними спеціальні організаційні структури: підприємницька діяльність ніби розпорошена на різних рівнях бізнес-організації, вона є «невимушеною», несанкціонованою. Дана теза не може претендувати на єдине правильне розуміння процесу інтрапренерства, адже, наприклад, Ю.І. Грудзевич у своєму дослідженні [8, с. 36, 147–156] доводить необхідність створення окремої інтрапренерської одиниці, що має тимчасовий або постійний характер та зорієнтована на впровадження інноваційного проєкту.

Структурні та процесні аспекти найчастіше розглядаються у сфері досліджень корпоративної венчурної діяльності. Інновації потребують фінансування за рахунок особливого ризикового капіталу (венчурного капіталу), а також створення організаційних структур, захищених від бюрократичного тиску, з гнучкими, швидкими процесами прийняття рішень (створення венчурних команд, венчурних підрозділів, бізнес-інкубаторів та акселераторів, компаній типу спін-офф та спін-аут).

Стратегічне підприємництво, як правило, не призводить до створення нових бізнесів, але через упровадження інновацій у сферах стратегії, пропозиції товарів, цільових ринків, внутрішньої організації (структури, процеси, здатності), бізнес-моделі призводить до нових комбінацій ресурсів, тобто створення нової цінності для всіх стейкхолдерів бізнес-організації. Ініціативи з упровадження інновацій у сферах стратегії, внутрішньої організації, бізнес-моделі плануються та реалізуються співробітниками самого підприємства.

**Висновки з проведеного дослідження.** Дослідивши різноманіття у розумінні сутності корпоративного підприємництва та організаційних явищ, які асоціюються з ним, доходимо висновку, що залежно від сфери, в якій відбувається впровадження підприємницьких ініціатив, виокремлюють корпоративну венчурну діяльність, інтрапренерство та стратегічне підприємництво.

Ідентифіковано необхідність у подальшому глибинному вивченні типів корпоративного підприємництва за специфікою побудови організа-

ційної структури, типом інновацій, необхідними ресурсами, фінансуванням, системою винагороди та результатами, які генерує кожен тип. Удосконалена типологія зможе використовуватися під час визначення факту імплементації та стимулювання того чи іншого типу корпоративного підприємства, а отже, і встановлення параметрів організаційного дизайну, які створюватимуть сприятливі умови для ефективного та результативного впровадження інновацій. Реалізація підприємницьких ініціатив працівників підприємства може відбуватися, як зазначено вище, у трьох основних формах, але вибір форми для даного підприємства залежить від визначеної стратегії, доступних ресурсів (за критеріями якості та кількості), можливостей проведення змін в організаційній структурі та внутрішніх процесах, існуючої кадрової політики та гнучкості організаційної культури, намірів топ-менеджменту стосовно нових бізнесів.

Результатом корпоративного підприємства як цілеспрямованої діяльності є досягнення економічного ефекту у вигляді додаткових грошових потоків, економії ресурсів, швидкого реагування на нові запити зовнішнього середовища, що загалом результує у забезпеченні довгострокової конкурентоспроможності та стійкої інноваційної позиції підприємства.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Peterson R., Berger D. Entrepreneurship in Organizations: Evidence from the Popular Music Industry. *Administrative Science Quarterly*. 1971. Vol. 16. № 1. P. 97–106.
2. Macrae N. The Coming Entrepreneurial Revolution. *The Economist*. 1976. P. 41–65.
3. Kanter R.M. The Change Masters. Innovation and Entrepreneurship in the American Corporation. New York : Simon&Schuster, Inc., 1984. 432 p.
4. Pinchot III G. Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur. New York : Harper&Row Publishers, 1986. 368 p.
5. Morris M.H., Kuratko D.F., Covin J.G. Corporate Entrepreneurship and Innovation: Entrepreneurial Development within Organizations. Mason : Cengage Learning, Inc, 2011. 471 p.
6. Друкер П.Ф. Бизнес и инновации / пер. с англ. Москва : Вильямс, 2009. 432 с.
7. Предпринимательская ориентация в организации. Внутреннее предпринимательство / М. Эбнер и др. ; пер. с нем. О.А. Шипилова. Харьков : Гуманитарный Центр, 2010. 284 с.
8. Грудзевич Ю.І. Формування та розвиток інтрапідприємства як форми реалізації інноваційної діяльності на машинобудівних підприємствах : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Луцьк, 2017. 207 с.
9. Хизрич Р., Питерс М. Предпринимательство, или Как завести собственное дело и добиться успеха. Вып. I. Предприниматель и предпринимательство / пер. с англ. ; общ. ред. В.С. Загашвили. Москва : Прогресс, 1992. 160 с.

10. Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg. URL: <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>

11. Внутрифирменное предпринимательство: подходы к изучению вопроса / Г.В. Широкова и др. Санкт-Петербург : Центр предпринимательства Высшей школы менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета, 2008. 52 с.

12. McFadzean E., O'Loughlin A., Shaw E. Corporate entrepreneurship and innovation part 1: the missing link. *European Journal of Innovation Management*. 2005. Vol. 8. № 3. P. 350–372.

13. Covin J., Miles M. Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 1999. P. 47–63.

14. Stopford J., Baden-Fuller C. Creating Corporate Entrepreneurship. *Strategic Management Journal*. 1994. № 7. P. 521–536.

15. Thornberry N. Corporate Entrepreneurship: Antidote or Oxyoron? *European Management Journal*. 2001. Vol. 19. № 5. P. 526–533.

16. Kuratko D.F., Morris M.H. Corporate Entrepreneurship: A Critical Challenge for Educators and Researchers. *Entrepreneurship Education and Pedagogy*. 2018. № 1. P. 42–60.

17. Bierwerth M., Schwens C., Isidor R., Kabst R. Corporate entrepreneurship and performance: A meta-analysis. *Small Business Economics*. 2015. P. 255–278.

18. Santos R., Spann M. Collective entrepreneurship at Qualcomm: combining collective and entrepreneurial practices to turn employee ideas into action. *R&D Management*. 2011. № 41. P. 443–456.

19. Höglund L. Affinities in Corporate Entrepreneurship – a Literature Review. *Marketing and Entrepreneurship*. 2009. P. 1–17.

20. Sharma P., Chrisman J.J. Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 1999. P. 11–27.

#### REFERENCES:

1. R. Peterson, D. Berger (1971). Entrepreneurship in Organizations: Evidence from the Popular Music Industry. *Administrative Science Quarterly*, vol. 16, no. 1, pp. 97–106.
2. Macrae N. (1976) The Coming Entrepreneurial Revolution. *The Economist*, pp. 41–65.
3. Kanter R. M. (1984) The Change Masters. Innovation and Entrepreneurship in the American Corporation. New York: Simon&Schuster, Inc. (in English)
4. Pinchot III G. (1986) Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur. New York: Harper&Row Publishers. (in English)
5. Morris M. H., Kuratko D. F., Covin J. G. (2011) Corporate Entrepreneurship and Innovation: Entrepreneurial Development within Organizations. Mason: Cengage Learning, Inc. (in English)
6. Druker P. F. (2009) *Biznes i innovatsii* [Innovation and entrepreneurship]. Moscow: Williams. (in Russian)

7. Ebner M., Frank G., Korunka K., Lyuger M. (2010) *Predprinimatel'skaya orientatsiya v organizatsii. Vnutrennee predprinimatel'stvo* [Entrepreneurial orientation in the organization. Intrapreneurship]. Kharkiv: Humanitarian Center. (in Russian)
8. Ghrudzevych Ju. I. (2017) *Formuvannja ta rozvytok intrapreneerstva jak formy realizacii innovacijnoji dijalnosti na mashynobudivnykh pidprijemstvakh* [Formation and development of intrapreneurship as a form of realization of innovative activity at machine-building enterprises] (PhD Thesis), Lutsk: Lesya Ukrainka Eastern European National University.
9. Khizrich R., Piters M. (1992) *Predprinimatel'stvo, ili Kak zavesti sobstvennoe delo i dobit'sya uspekha* [Entrepreneurship. Starting, Developing, and Managing a New Enterprise]. Moskva: Progress. (in Russian)
10. OECD (2018) *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*. 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities. Paris: OECD Publishing.
11. Shirokova G.V., Sarycheva V.A., Blagov E.Yu., Kulikov A.V. (2008) *Vnutrifirmennoe predprinimatel'stvo: podkhody k izucheniyu voprosa* [Corporate entrepreneurship: Research approaches]. St. Petersburg: Center for Entrepreneurship, Graduate School of Management, St. Petersburg State University, pp. 5–52.
12. McFadzean E., O'Loughlin A., Shaw E. (2005) Corporate entrepreneurship and innovation part 1: the missing link. *European Journal of Innovation Management*. vol. 8, no. 3, pp. 350–372.
13. Covin J., Miles M. (1999) Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage. *Entrepreneurship Theory and Practice*, pp. 47–63.
14. Stopford J., Baden-Fuller C. (1994) Creating Corporate Entrepreneurship. *Strategic Management Journal*. no 7, pp. 521–536.
15. Thornberry N. (2001) Corporate Entrepreneurship: Antidote or Oxymoron? *European Management Journal*. vol. 19, no. 5, pp. 526–533.
16. Kuratko D. F., Morris M. H. (2018) Corporate Entrepreneurship: A Critical Challenge for Educators and Researchers. *Entrepreneurship Education and Pedagogy*, no. 1, pp. 42–60.
17. Bierwerth M., Schwens C., Isidor R., Kabst R. (2015) Corporate entrepreneurship and performance: A meta-analysis. *Small Business Economics*. pp. 255–278.
18. Santos R., Spann M. (2011) Collective entrepreneurship at Qualcomm: combining collective and entrepreneurial practices to turn employee ideas into action. *R&D Management*, no. 41, pp. 443–456.
19. Höglund L. (2009) Affinities in Corporate Entrepreneurship – a Literature Review. *Marketing and Entrepreneurship*, pp. 1–17.
20. Sharma P., Chrisman J. J. (1999) Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, pp. 11–27.