

# Интрапренерство как драйвер инноваций в бизнесе

**Виджай Вивек**

Доцент, reachvivekvijay@gmail.com

Академия менеджмента им. Г.Р. Дамодарана (G.R. Damodaran Academy of Management), Индия, Coimbatore, Tamil Nadu, India

**Кумар Чандрасекар**

Доцент, chandrasekark@alagappauniversity.ac.in

Университет Алагатта (Alagappa University), Индия, Karaikudi, Tamil Nadu, India

## Аннотация

**Н**еобходимость постоянного поиска возможностей и обновления ценных активов в усложняющемся контексте представляет экстраординарную задачу для компаний. Одним из наиболее релевантных инструментов ее решения видятся скрытые внутренние ресурсы в виде предпринимательских инициатив персонала — интрапренерство. Интерес к новому типу предпринимательства в последнее десятилетие устойчиво растет. Статья вносит вклад в понимание факторов, влияющих на его развитие, рассматривая пример предприятий обрабатывающей промышленности в наиболее развитых штатах Индии.

Раскрывается роль таких ключевых предпосылок, как индивидуальные предпринимательские способности и приобретенные компетенции (стратегическое мышление и проактивное поведение), а также искусство культивирования уникального рабочего климата, благоприятствующего появлению инноваций. Авторские выводы усиливают аргументационную базу в пользу новых форматов экономического развития в дополнение к классическому предпринимательству. Они могут быть полезны для лиц, принимающих решения о способах обновления и наращивания конкурентных преимуществ в динамичной бизнес-среде.

**Ключевые слова:** новые стратегии; предпринимательство; бизнес; интрапренерство; рабочий климат; инновации; развитие предпринимательства, новые возможности; реализация потенциала; трансформации

**Цитирование:** Vivek V., Chandrasekhar K. (2024) The Role of Intrapreneurship in the Innovative Development of Companies. *Foresight and STI Governance*, 18(2), pp. 97–105. DOI: 10.17323/2500-2597.2024.2.97.105

# The Role of Intrapreneurship in the Innovative Development of Companies

**Vijay Vivek**

Assistant Professor, reachvivekvijay@gmail.com

G.R. Damodaran Academy of Management, Coimbatore, Tamil Nadu, India

**Kumar Chandrasekhar**

Associate Professor, chandrasekark@alagappauniversity.ac.in

Alagappa University, Karaikudi, Tamil Nadu, India

## Abstract

The need for constant renewal with new capabilities and valuable assets in an increasingly complex context represents an extraordinary challenge for companies. One of the most relevant sources is hidden internal resources in the form of the entrepreneurial initiatives of personnel - intrapreneurship. Interest in this new type of entrepreneurship has been growing steadily over the last decade. This article contributes to the understanding of the factors influencing its development using the example of manufacturing enterprises

in the most developed states of India. The role of key prerequisites such as individual entrepreneurial ability and acquired competencies (strategic thinking and proactive behavior) as well as the art of cultivating a unique innovation-friendly climate is revealed. The author's findings strengthen the case for new formats of economic development in addition to classical entrepreneurship. These findings may be useful for decision-makers deciding how to renew and build competitive advantage in a dynamic business environment.

**Keywords:** new strategies; entrepreneurship; business; intrapreneurship; working climate; innovation; development of entrepreneurship; new opportunities; realization of potential; transformations

**Citation:** Vivek V., Chandrasekhar K. (2024) The Role of Intrapreneurship in the Innovative Development of Companies. *Foresight and STI Governance*, 18(2), pp. 97–105. DOI: 10.17323/2500-2597.2024.2.97.105

Предпринимательство играет важную роль в переходе экономики к новым технологическим укладам, обеспечивает рост числа рабочих мест (Parker, 2011; Gawke et al., 2019) и улучшение общей экономической ситуации (Yang et al., 2009). Поиск новых бизнес-моделей в современном усложняющемся контексте требует развитых способностей балансировки между многообразными факторами с разнонаправленным влиянием и компетенций более высокого уровня (Mom et al., 2015). Одной из набирающих популярность стратегий становится интрапренерство — разновидность предпринимательства, при котором новые предприятия создаются персоналом и являются частью материнской компании (Antoncic, Hisrich, 2003). Если в традиционном предпринимательстве основатель компании как независимый субъект берет на себя все риски, связанные с ее выживанием и развитием, то интрапренер получает всемерную поддержку со стороны работодателя, включая покрытие рисков (Bosma et al., 2013; Klofsten et al., 2021; Kuratko, Audretsch, 2013). Интерес к такому механизму развития бизнеса со стороны академических исследователей устойчиво растет (Hornsby et al., 2013).

Внутреннее предпринимательство можно рассматривать как безопасное пространство, которое позволяет выращивать новые бизнес-проекты для постоянного обновления и сохранения устойчивых позиций компании. Формирование такого пространства представляет сложную проблему, для работы с которой требуются управленческие компетенции высокого порядка.

Среди базовых условий для стимулирования творческого процесса — предоставление персоналу с предпринимательской ориентацией определенного свободного времени в рамках рабочего графика для реализации подобных проектов. Отсутствие жестких рамок, предписывающих следовать официальному содержанию рабочих функций, дает сотрудникам возможность запускать новые начинания, мотивирует экспериментировать с новыми идеями (Menzel et al., 2007). Такое сочетание своеобразного «свободного плавания» и лояльности к работодателю является базовым элементом уникальной корпоративной философии (Bolino et al., 2003; Schneider, Bowen, 1993). Факторы, которые обуславливают развитие интрапренерства, пока не получили достаточного освещения в исследованиях. Задача нашей статьи — восполнить этот пробел. Мы ставим целью изучить взаимосвязь между предпринимательскими компетенциями и развитием интрапренерства, оценить вклад в этот процесс рабочего климата в производственных компаниях.

Статья начинается с обзора литературы по теоретическим основам интрапренерства и его практикам в общемировом и индийском контекстах. Затем раскрываются закономерности и условия его развития или блокировки, проиллюстрированные авторским эмпирическим исследованием, основанным на опросе сотрудников ведущих промышленных компаний Индии. В заключении суммируются ключевые выводы, обосновывается их значимость для культивирования новых форматов инновационного развития.

## Обзор литературы

Феномен интрапренерства обсуждается в академической литературе с середины 1980-х гг. (Pinchot, 1985; Drucker, 1986; Pinchot, Pellman, 1999). На старте развития этой исследовательской области (1985–2007 гг.) к ней проявляли интерес преимущественно узкие специалисты. Переломным моментом стал 2008 г., поскольку наступивший глобальный финансовый кризис побудил к пересмотру бизнес-моделей и поиску новых стратегий обновления. В этом контексте рассматриваемый формат предпринимательства стал восприниматься как привлекательная и надежная альтернатива рисковому начинанию. Как следствие, в его изучение стали вовлекаться эксперты из разных сфер (Valencia, 2016). Интрапренерство рассматривается как один из ключевых механизмов генерации инноваций, в которых нуждаются компании для достижения устойчивости на динамичных рынках. Ежегодный прирост числа публикаций по этой теме приобрел экспоненциальный характер и достиг своего максимума в 2020 г. Таким образом, несмотря на относительно молодой возраст, исследования интрапренерства уже «обросли» множеством публикаций (Hernández-Perlines et al., 2022). В процессе развития исследований интрапренерства появились синонимичные термины, которые хотя и имели связь с корпоративным предпринимательством, тем не менее носили разные коннотации. Некоторые исследователи проводят различия между корпоративным предпринимательством, предпринимательской ориентацией и внутренним предпринимательством, причем последнее воспринимается с индивидуальной точки зрения (Aho, 2010). Предпринимательская ориентация как один из аспектов предпринимательства раскрыта в работах (Wahyudi et al., 2021a; Wahyudi et al., 2021b). В интрапренерство вовлечены разные виды стейкхолдеров, чьи роли зависят от многих характеристик, включая бэкграунд и личностные качества (Mudambi et al., 2007; Reuber et al., 2018). Как и другие виды предпринимательства, интрапренерство предполагает поиск возникающих возможностей и создание новой экономической ценности для повышения конкурентоспособности (Drucker, 1986; Pinchot, 1985).

Предлагаются различные классификации как самих видов интрапренерства, так и направлений его исследований. Например, в статье (Blanca, 2018) выделены пять исследовательских направлений с позиций фокусного предмета: индивиды, организации, контекст, факторы и результаты. В свою очередь авторы исследования (Gawke et al., 2017) обозначили три типа внутреннего предпринимательства. Первый относится к предпринимательской ориентации и является фактором более высокого порядка, при котором сотрудники проявляют инициативу, разрабатывают инновации, разделяют риски (Felício et al., 2012; Rigtering and Weitzel, 2013; De Jong et al., 2013; Valsania et al., 2012; Valsania et al., 2013). Второй фокусируется на результатах, анализируя вклад персонала в развитие компании (Hornsby et al., 2009; Matthews et al., 2009; Bager et al., 2010; Camelo-Ordaz et al., 2011; Urbano, Turró, 2013; Belousova, Gailly, 2013). Третий акцентируется на поведении работников, способствующем

шем укоренению культуры интрапренерства. Он синтезирует концепции предпринимательского поведения (Edquist et al., 2001; Park et al., 2014) и стратегического обновления компаний в ответ на внешние и внутренние изменения (Zampetakis et al., 2009; Mustafa et al., 2016; Gawke et al., 2017; Woo, 2018). Именно этот тип выглядит наиболее перспективным в плане развития исследований интрапренерства.

Потенциал интрапренерства определяется двумя взаимосвязанными группами факторов (Antoncic, Hisrich, 2000). Первая относится к внешней среде и включает динамику рынков, технологическую базу, темпы промышленного роста и спрос на новые продукты. В отношении второй, касающейся внутрикорпоративных аспектов, выделяются свобода и вознаграждение (De Villiers-Schipers, 2012; Galván-Vela, Sánchez-Limón, 2017), социальные нормы и особенности характера сотрудников (Ajzen, 1991; Neessen et al., 2019), дизайн должностей (Bakker, Demerouti, 2014), проактивное поведение (Parker et al., 2010), открытость новым идеям, креативность, терпимость к ошибкам и инновационность (Santos-Vijande et al., 2022). При создании новых бизнес-проектов предъявляется требование их согласованности с основным профилем деятельности компании. При этом интрапренерство в целом считается более «защищенным» и «комфортным» по сравнению с классическим предпринимательством (Buekens, 2014), внутрикорпоративная среда оказывает на него неоднозначное влияние. В некоторых случаях она может стать сдерживающим фактором, например, если компания «закрыта» для новых форматов развития и отличается жесткой внутренней бюрократией.

Успех или провал интрапренерских проектов во многом зависит от наличия целостного видения и восприимчивости к сложной динамике (De Keyser, Vandenbempt, 2023; Glinyanova et al., 2021), которая требует комбинирования трудно сочетаемых противоречий как минимум по четырем направлениям: альтруизма с личными интересами, свободы действий с подчинением, теории с практикой, открытости с личными границами. Но наиболее значимые способности в этом отношении связаны с поиском и освоением новых возможностей.

### **Поиск новых возможностей**

В контексте интрапренерства основное внимание уделяется выявлению возможностей (Neessen et al., 2019) и их разных комбинаций. Возможности не возникают случайно и изолированно, а появляются как результат приобретения высоких компетенций, усилий, последовательности в действиях, корректировок в стратегии и т. п. Разные типы возможностей раскрываются соответствующими управленческими подходами (Verbecke, Yuan, 2022). В рамках интрапренерства выявляются новые взаимосвязи между целями и доступными средствами их достижения, которые затем проверяются на практике, создавая условия для прибыльной реализации новых товаров, услуг и организационных методов (Shane, Venkataraman, 2000).

Новые комбинации ресурсов могут возникать при скоординированных действиях участников совместно-го предприятия, альянса (Sun et al., 2021) или международной платформы (Nambisan et al., 2019). Объединение активов, будь то в сфере новых рынков, продуктов, процессов, способов организации и источников поставок, может представлять собой как радикально новое соотношение средств и целей, так и небольшую модификацию существующего расклада (Shane, 2012; O'Brien et al., 2019).

Среди внутрикорпоративных источников «генерации» возможностей можно выделить способности налаживать партнерские сети внутри и вовне компании, открытый и творческий тип мышления, умелое взаимодействие со сложностью и рисками, изобретательность, приверженность высоким стандартам, эмпатию и т. п. Однако не меньшее значение имеет умение вести поиск возможностей за пределами организации (Pett, Wolff, 2016).

### **Влияние корпоративного климата на интрапренерство**

Внутриорганизационное взаимодействие во многом определяется идентичностью и ценностями компании. Исследование успешных практик интрапренерства показывает, что компании, активно его практикующие, освоили механизмы формирования атмосферы созидательного многообразия (Hornsby et al., 2017). Один из таких концептов — «инновационный дизайн» (design innovation), комбинирующий дизайн-мышление с ориентированностью на пользователя и инновационные стратегии, делающий ставку на проактивность и самообновление. Примечательно, что на выбор между классическим предпринимательством и интрапренерством влияет возрастной фактор. Сотрудники в возрасте от 24 до 44 лет с определенным внутренним потенциалом чаще всего выбирают статус независимого предпринимателя (Parker, 2009). В свою очередь наемные работники, чей возраст ниже или выше указанного возрастного диапазона, более склонны участвовать в интрапренерстве.

В работе (Verma, 2016) анализируются причины, по которым работникам не удалось стать интрапренерами, вследствие чего они перешли в «классическое» предпринимательство. В числе основных факторов называются неприятие их инновационных идей материнскими компаниями либо недостаточно активная поддержка. Более конкретное распределение по факторам, которые могут воспрепятствовать интрапренерству и одновременно стимулировать к классическому предпринимательству, выглядит следующим образом:

- стремление сотрудников к индивидуальным достижениям и признанию;
- чужеродность их новаторских и креативных качеств для корпоративной среды;
- невосприимчивость руководства к обновлению компании;
- неприемлемость идеи интрапренерства среди большинства сотрудников;

- сокращение корпоративной финансовой поддержки по причине предыдущих неудач, прямые штрафы;
- отсутствие политики вознаграждения и распределения прибыли в организации;
- излишняя нетрадиционность, радикальность предлагаемых идей в глазах руководства компании;
- долгое ожидание одобрения проекта от руководства, и т. п.

### **Интрапренерство в транснациональных компаниях**

Интрапренерские проекты «выращивают» многие известные высокотехнологичные компании. Например, Google в рамках специальной программы «20% time» поощряет персонал посвящать пятую часть рабочего времени индивидуальным проектам. Именно таким образом возникли популярные сервисы, вроде Gmail и Google Maps. Компания 3M реализует аналогичную программу «Innovation Time Off». Здесь работникам на соответствующую деятельность выделяется до 15% рабочего времени, что обеспечило поток успешных разработок, включая, например, стикеры Post-it. В Apple практика поощрения интрапренерства вылилась в реализацию сервиса App Store. Персонал, к тому же, обладает существенной автономией в разработке и запуске собственных инициатив. В случае Amazon понимание потребностей клиентов и инновационное мышление привели к созданию таких революционных продуктов, как Echo и Alexa. Компания Adobe создала платформу Kickbox, содержащую ресурсы и инструкции для разработки новых идей. Используя ее, сотрудники получают возможность протестировать свои предпринимательские способности и компетенции, провести эксперименты в безопасном пространстве «домашней» организации.

### **Интрапренерство в индийском контексте**

Многие индийские предприниматели, начинавшие как интрапренеры, внесли существенный вклад в национальную экономику. В Индии уже сложилась культура поддержки интрапренерства, имеются истории успеха. Так, ИТС наделяет персонал широким кругом полномочий в реализации инновационных разработок. Компания закупает сельскохозяйственную продукцию у фермеров, одновременно обеспечивая им доступ на внешние рынки. Как следствие, повышается производительность и конкурентоспособность аграрного сектора и экономики в целом. SAP Labs (дочерняя компания SAP, действующая на индийском рынке) реализует программу под названием «InnVent», нацеленную на развитие нестандартного мышления. В Hindustan Unilever результатом интрапренерских инициатив стало формирование новых маршрутов для дистрибуции продукции в отдаленные районы. Успех подобных кейсов определяется цепочкой причинно-следственных связей. Предоставление свободы действий, гарантии вознаграждения, терпимое отношение к ошибкам, многосторонняя ресурсная поддержка развивают у интрапренеров сильное чувство сопричастности и энтузиазма, что формирует требуемую благоприятную экосреду.

Расширяются стимулы к сотрудничеству, усиливается инновационная активность, повышается уровень эмоциональной и психологической привязанности к организации (Stander, Rothmann, 2010).

Многие из этих компаний практикуют «обучение в действии» (*learning by doing*) с использованием прогрессивных аудиовизуальных средств и других образовательных технологий, инвестируют в инфраструктуру для создания инноваций, организуют наставничество, прививают работникам уникальные ценности (Srivastava, Bhatnagar, 2008). Между подразделениями устанавливаются координируемая горизонтальная коммуникация и кросс-поддержка.

### **Постановка гипотез**

Анализ исследовательской литературы позволил сформулировать следующие гипотезы.

H1: *Прослеживается тесная связь между предпринимательскими способностями и развитием интрапренерства.*

Согласно данной гипотезе, для реализации как классической предпринимательской деятельности, так и интрапренерства, в целом требуются одни и те же навыки и тип мышления. Речь идет о распознавании скрытых возможностей, управлении рисками, инициативности в запуске новых начинаний, генерации оригинальных идей, выявлении возникающих рыночных ниш и др.

H2: *Рабочий климат оказывает опосредующее влияние на связь между предпринимательскими способностями и развитием интрапренерства.*

Корпоративная экосистема с ее ментальными установками способна в значительной мере усиливать либо ослаблять мотивацию к интрапренерству у персонала с предпринимательскими склонностями. В созидательном, благополучном климате у работников формируется ощущение психологической безопасности и раскрывается потенциал для перехода на более сложные уровни достижений.

### **Методология**

Эмпирическое исследование проводилось опросным методом. Анкета содержала вопросы о развитии интрапренерства в компании, персональном отношении к нему и наличии соответствующего корпоративного климата (табл. 1). Ответы измерялись с использованием пятибалльной шкалы Лайкерта (Joshi et al., 2015). Респондентами выступили представители компаний из пяти наиболее промышленно развитых штатов Индии — Тамил Наду, Махараштра, Гуджарат, Уттар-Прадеш и Андхра-Прадеш. Опрашивались сотрудники научно-исследовательских групп. В ответ на рассылку по электронной почте поступило 426 заполненных анкет, восемь из которых были отсеяны ввиду некорректного заполнения. Итоговая выборка составила 418 ответов, которые обрабатывались посредством регрессионного анализа. Изменялись надежность и валидность конструкций, соответствующих каждому блоку исследовательской модели, а также категории анкетных вопросов. Анализ посреднической роли выполнялся с применением макросов SPSS.

**Табл. 1. Анкетные утверждения, предложенные респондентам для оценки рассматриваемых компонентов модели исследования**

<i>Предпринимательская компетентность</i>
Навыки творческого мышления помогают мне в решении проблем и создании инноваций
Риск для меня не является препятствием для открытия новых возможностей
Мне легко дается генерация новых идей, способствующих развитию бизнес-проектов
Мне не сложно оптимизировать цепочки поставок и налаживать качественное управление ресурсами
Мои финансовые компетенции облегчают управление активами
Мне удастся эффективно выстраивать коммуникации для расширения возможностей
<i>Развитие интрапренерства</i>
Мое участие в новых бизнес-проектах в компании довольно активно
Предлагая и реализуя новые идеи, я вношу вклад в развитие потенциала компании
Я выбираю постоянное самообновление и личностный рост
В принятии решений я руководствуюсь проактивными установками
<i>Рабочий климат</i>
Моя компания поощряет культуру творчества и инноваций
Сотрудники могут проявлять инициативу и самостоятельно принимать решения
У нас вознаграждаются риск и творческие эксперименты
Поощряется сотрудничество и культивируется командный дух
<i>Примечание:</i> на основе оценок респондентов по 5-балльной шкале Лайкерта: 1 – «категорически не согласен»; 2 – «скорее не согласен»; 3 – «затрудняюсь ответить»; 4 – «скорее согласен»; 5 – «полностью согласен». Дополнительный вопрос касался общей оценки: «Как бы вы оценили общую предпринимательскую культуру в вашей организации?» (варианты ответа: «плохо»; «удовлетворительно»; «хорошо»; «очень хорошо»; «отлично»).
<i>Источник:</i> здесь и далее: составлено авторами по результатам опроса.

## Результаты

Оценка измерительной модели проводилась с помощью подтверждающего факторного анализа (*confirmatory factor analysis*, CFA). В соответствии с подходом, представленным в работе (Bjornali, Støren, 2012), для проверки конструкции модели рассчитывались извлеченная средняя дисперсия, совокупная надежность и коэффициент альфа Кронбаха. В табл. 2 представлены значения коэффициента альфа Кронбаха, признанные надежными в соответствии с критериями, обозначенными в работе (Singh, Smith, 2006), поскольку превышают 0.80. Дискриминантная и конгруэнтная достоверность оценивались с использованием полученной средней дисперсии. Из табл. 3 видно, что величины AVE и коррелирующих факторов превышают 0.5, что считается признаком соответствия (Singh, Smith, 2006).

### Оценка структурной модели

Для проверки гипотезы H1 измерялась взаимосвязь между исследуемыми конструкциями и значениями регрессии, полученными из анализа траекторий, который

**Табл. 2. Результаты факторного анализа**

Латентные конструкты	CA	AVE	CR	Corr
<i>Предпринимательская компетентность</i>				
Возможности	0.812	0.723	0.821	0.723
Отношения	0.836	0.711	0.878	0.705
Концепты	0.924	0.703	0.816	0.748
Организация	0.817	0.719	0.806	0.789
Стратегии	0.856	0.752	0.863	0.764
Обязательства	0.803	0.741	0.841	0.748
<i>Развитие интрапренерства</i>				
Венчурный бизнес	0.834	0.729	0.874	0.814
Инновационность	0.867	0.815	0.816	0.748
Самообновление	0.851	0.836	0.857	0.761
Проактивность	0.829	0.841	0.803	0.709
Рабочий климат	0.816	0.869	0.856	0.736
<i>Примечание:</i> CA – альфа Кронбаха; AVE – извлеченная средняя дисперсия; CR – комплексная надежность; Corr – корреляция.				

проводился с помощью программы AMOS (версия 23). Индексы соответствия CFA и SEM показаны в табл. 4. Согласно (Burgne, 2004), их значения признаны «удовлетворительными». Расчеты, представленные в табл. 5, демонстрируют тесную связь между предпринимательскими способностями и развитием интрапренерства ( $p < 0.05$ ), объясняя 86% различий. Результаты аналогичны представленным в работе (Boon et al., 2013a). Таким образом, стратегические и организационные факторы тесно связаны с развитием интрапренерства, что подтверждает гипотезу 1.

### Оценка медиации

Для проверки гипотезы H2 посредническая роль рабочего климата в отношениях между предпринимательскими способностями и развитием интрапренерства анализировалась с использованием макросов процесса (Hayes, 2012). Гипотеза подтвердилась, поскольку установлено сильное косвенное влияние корпоративной экосистемы на связь между предпринимательскими способностями и развитием интрапренерства ( $b = 0.268$ ,

**Табл. 3. Показатели согласованности**

Степень соответствия	Модель CFA	Модель SEM
<i>Базовое соответствие</i>		
Chi-квадрат	232.789	245.268
Степени свободы	145	145
<i>Абсолютный индекс соответствия</i>		
Chi-квадрат/степени свободы	1.426	1.502
RMSEA	0.043	0.044
GFI	0.861	0.856
AGFI	0.906	0.917
CFI	0.962	0.978
RMR	0.046	0.038
SRMR	0.024	0.003
<i>Примечание:</i> RMR < 0.08. RMSEA < 0.08. CFI > 0.95. GFI > 0.90. AGFI > 0.90. SRMR < 0.05.		

Табл. 4. Оценка структурной модели

Отношение	EC -> ID
Стандартизированный вес регрессии	0.796
Стандартизированные оценки	0.189
p-значение	0.00*
Квадрат множественного коэффициента корреляции	0.864
Результат проверки гипотезы	Подтверждена

\* Значимость при  $p < 0.05$ .

$t = 5.496$ ). При наличии данного опосредованного фактора прямое влияние оказалось значимым ( $b = 0.289$ ,  $p < 0.001$ ). Результаты проверки гипотезы H2 приведены в табл. 5.

## Обсуждение

Наше исследование выявило тесную связь между предпринимательскими способностями и развитием интрапренерства в индийских производственных компаниях. В дополнение к аналогичным выводам предыдущих исследований (Bjornali, Støren, 2012; Boon et al., 2013b) обнаружено, что развитие подобного типа предпринимательства коррелирует с наличием концептуальных и стратегических факторов предпринимательской приверженности.

В развитие предыдущих исследований (González-Tejero, Molina, 2022; Rasca et al., 2018) в нашей работе было уделено внимание обучению корпоративной культуре и моделям организационной работы, установлены взаимосвязи между ними. Исследование выявило, что внутренняя экосреда опосредует связь между предпринимательскими способностями и интрапренерством. В обрабатывающих отраслях прослеживается тесная взаимозависимость двух видов предпринимательства. Модель измерения признана достоверной и надежной, поскольку значения альфа Кронбаха превысили 0.80. В пользу данного вывода свидетельствуют расчеты по модели SEM, установившие значительную связь между предпринимательской компетентностью и развитием интрапренерства ( $p < 0.05$ ). Анализ посредничества с использованием макросов процесса Хейса продемонстрировал опосредующую роль рабочего климата, ко-

Табл. 5. Сводная информация по анализу медиации

Отношение	EC -> WC -> ID
Общий эффект	0.542 (0.000)
Прямой эффект	0.289 (0.000)
Косвенный эффект	0.268
Доверительный интервал (от нижнего до верхнего диапазона)	0.186 – 0.367
t-статистика	5.496
Вывод	Частичное посредничество

торая проявляется в существенном косвенном влиянии на связь между предпринимательскими способностями и развитием интрапренерства ( $b = 0.268$ ,  $t = 5.496$ ). Учитывая, что в присутствии этого фактора прямое влияние деловых качеств на развитие интрапренерства оставалось значимым ( $b = 0.289$ ,  $p < 0.001$ ), его посреднические функции можно считать частичными.

Кроме того, исследование осветило малоизученную область медиаторного эффекта рабочего климата, продемонстрировало его ключевую роль в содействии развитию интрапренерства наряду с предпринимательскими компетенциями в обрабатывающих отраслях. Подчеркнута важная взаимозависимость между предпринимательскими способностями, интрапренерством и рабочим климатом в повышении инновационной активности и конкурентоспособности бизнеса.

## Заключение

Усложняющийся динамичный контекст требует от организаций и компаний поиска новых методов и практик внутренней реконфигурации и сканирования скрытых возможностей. На первый план выходит проблема непрерывного обновления стратегий развития. В последние десятилетия получила распространение практика интрапренерства, в рамках которого персоналу компаний предоставляются определенная свобода действий и многоуровневая поддержка для реализации новаторских инициатив. Сотрудники рассматриваются как носители инновационного потенциала, раскрытию которого способствует уникальная благоприятная корпоративная среда.

Нами было проанализировано влияние предпринимательских компетенций на развитие интрапренерства, прежде всего в стратегическом и организационном аспектах. Исходные данные были получены из опроса 418 респондентов, представлявших производственные компании пяти промышленно развитых штатов Индии. Факторный анализ валидировал модель измерения, продемонстрировав надежность конструкций. Моделирование структурными уравнениями (SEM) выявило тесную связь между предпринимательскими способностями и развитием интрапренерства. Посредническая функция рабочего климата указывает на важность формирования благоприятной корпоративной среды, стимулирующей интрапренерскую активность. Не меньшее значение имеет культивирование стратегического мышления и проактивного поведения. Создать подобную развивающуюся и самообновляющуюся среду довольно сложно, для этого требуются компетенции высокого порядка. Осознание ценности интрапренерского феномена станет мотиватором для лиц, принимающих решения в разных сферах, к его культивированию посредством надлежущей инвестиционной поддержки. Исследование расширяет представление о вкладе альтернативных видов предпринимательства в стимулирование экономического развития.

## Библиография

- Ajzen I. (1991) The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Alpkan L., Bulut C., Gunday G., Ulusoy G., Kilic K. (2010) Organizational support for intrapreneurship and its interaction with human capital to enhance innovative performance. *Management Decision*, 48(5), 732–755. <https://doi.org/10.1108/00251741011043902/FULL/XML>
- Amo B.W. (2010) Corporate entrepreneurship and intrapreneurship related to innovation behaviour among employees. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 2(2), 144–158. <http://dx.doi.org/10.1504/IJEV.2010.034819>
- Antoncic B., Hisrich R.D. (2000) Intrapreneurship modeling in transition economies: A comparison of Slovenia and the United States. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 5(1), 21–40.
- Antoncic B., Hisrich R.D. (2003) Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1), 7–24. <https://doi.org/10.1108/14626000310461187>
- Bager T., Ottosson H., Schott T. (2010) Intrapreneurs, entrepreneurs and spin-off entrepreneurs: Similarities and differences. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 10(3), 339–358. <http://dx.doi.org/10.1504/IJESB.2010.033572>
- Bakker A.B., Demerouti E. (2014) Job demands-resources theory. In: *Work and well-being: A complete reference guide* (eds. P.Y. Chen, C.L. Cooper), New York, NY: John Wiley & Sons, pp. 1–28.
- Begeç S., Arun K. (2021) The bottleneck of intrapreneurship: Are social positions and held expectations constraints in organizations' entrepreneur process? A conceptual view. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 13(1), 131–151. <https://doi.org/10.1108/JEEE-08-2019-0120/FULL/XML>
- Belousova O., Gailly B. (2013) Corporate entrepreneurship in a dispersed setting: Actors, behaviors, and process. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(3), 361–377. <https://doi.org/10.1007/s11365-013-0259-2>
- Bjornali E.S., Støren L.A. (2012) Examining competence factors that encourage innovative behaviour by European higher education graduate professionals. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19(3), 402–423. <https://doi.org/10.1108/14626001211250135/FULL/XML>
- Blanka C. (2018) An individual-level perspective on intrapreneurship: A review and ways forward. *Review of Managerial Science*, 12(1), 1–43. <https://doi.org/10.1007/s11846-018-0277-0>
- Bolino M.C., Turnley W.H., Averett T. (2003) Going the extra mile: Cultivating and managing employee citizenship behavior. *Academy of Management Perspectives*, 17(3), 60–73. <https://doi.org/10.5465/AME.2003.10954754>
- Boon J., Van der Klink M., Janssen J. (2013a) Fostering intrapreneurial competencies of employees in the education sector. *International Journal of Training and Development*, 17(3), 210–220. <https://doi.org/10.1111/IJTD.12010>
- Bosma N., Wennekers S., Guerrero M., Amoros J.E., Martiarena A., Singer S. (2013) *Global Entrepreneurship Monitor. Special Report on Entrepreneurship Employee Activity*, Wellsley, LA: Babson College; Santiago de Chile: Universidad Dessorollo; Kuala Lumpur; Tun Abdul Razak Universiti.
- Buekens W. (2014) Fostering Intrapreneurship: The Challenge for a New Game Leadership. *Procedia Economics and Finance*, 16, 580–586. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00843-0](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00843-0)
- Byrne B.M. (2004) Testing for multigroup invariance using AMOS graphics: A road less traveled. *Structural Equation Modeling*, 11(2), 272–300. [https://doi.org/10.1207/S15328007SEM1102\\_8](https://doi.org/10.1207/S15328007SEM1102_8)
- Camelo-Ordaz C., Fernandez-Alles M., Ruiz-Navarro J., Sousa-Ginel E. (2012) The intrapreneur and innovation in creative firms. *International Small Business Journal*, 30(5), 513–535. <https://doi.org/10.1177/0266242610385396>
- Chakrabarti A., Vidal E., Mitchell W. (2011) Business transformation in heterogeneous environments: The impact of market development and firm strength on retrenchment and growth reconfiguration. *Global Strategy Journal*, 1, 6–26. <https://doi.org/10.1002/gsj.3>
- De Keyser B., Vandenbempt K. (2023) Processes of practice in the realm of theory: Unveiling the dynamics of academic intrapreneurship. *Technovation*, 126(C), 102811. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102811>
- de Villiers-Scheepers M.J. (2012) Antecedents of strategic corporate entrepreneurship. *European Business Review*, 24(5), 400–424. <https://doi.org/10.1108/09555341211254508>
- Dörnyei Z., Al-Hoorie A.H. (2017) The Motivational Foundation of Learning Languages Other than Global English: Theoretical Issues and Research Directions. *The Modern Language Journal*, 101(3), 455–468. <https://doi.org/10.1111/MODL.12408>
- Edquist C., Hommen L., McKelvey M.D. (2001) *Innovation and employment: Process versus product innovation*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Felicio J.A., Rodrigues R., Caldeirinha V.R. (2012) The effect of intrapreneurship on corporate performance. *Management Decision*, 50(10), 1717–1738. <https://doi.org/10.1108/00251741211279567>
- Galvan-Vela E., Sanchez-Limon M. (2017) Autonomy and rewards as organizational factors triggering intrapreneurship. *Ciencias Administrativas. Teoría y Praxis*, 2(13), 237–249 (in Spanish).
- Gawke J.C., Gorgievski M.J., Bakker A.B. (2017) Employee intrapreneurship and work engagement: A latent change score approach. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 88–100. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.03.002>
- Gelade G.A., Ivery M. (2003) The Impact of Human Resource Management and Work Climate on Organizational Performance. *Personnel Psychology*, 56(2), 383–404. <https://doi.org/10.1111/J.1744-6570.2003.TB00155.X>
- González-Tejero C.B., Molina C.M. (2022) Training, corporate culture and organizational work models for the development of corporate entrepreneurship in SMEs. *Journal of Enterprising Communities*, 16(1), 168–188. <https://doi.org/10.1108/JEC-12-2021-0178/FULL/XML>
- Hayes A. (2012) *PROCESS: A versatile computational tool for observed variable mediation, moderation, and conditional process modeling* (White Paper). [https://is.muni.cz/el/1423/podzim2014/PSY704/50497615/hayes\\_2012\\_navod\\_process.pdf](https://is.muni.cz/el/1423/podzim2014/PSY704/50497615/hayes_2012_navod_process.pdf)
- Hernández-Perlines F., Ariza-Montes A., Blanco-González-Tejero C. (2022) Intrapreneurship research: A comprehensive literature review. *Journal of Business Research*, 153, 428–444. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.08.015>
- Hornsby J.S., Kuratko D.F., Shepherd D.A., Bott J.P. (2009) Managers' corporate entrepreneurial actions: Examining perception and position. *Journal of Business Venturing*, 24(3), 236–247. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.03.002>
- Joshi A., Kale S., Chandel S., Pal D.K. (2015) Likert Scale: Explored and Explained. *Current Journal of Applied Science and Technology*, 7(4), 396–403. <https://doi.org/10.9734/BJAST/2015/14975>
- Kanungo R.N., Misra S. (2016) Managerial Resourcefulness: A Reconceptualization of Management Skills. *Human Relations*, 45(12), 1311–1332. <https://doi.org/10.1177/001872679204501204>
- Kassa A.G., Raju R.S. (2015) Investigating the relationship between corporate entrepreneurship and employee engagement. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 7(2), 148–167. <https://doi.org/10.1108/JEEE-12-2014-0046/FULL/XML>
- Klofsten M., Urbano D., Heaton S. (2021) Managing intrapreneurial capabilities: An overview. *Technovation*, 99, 102177. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102177>
- Kovid R.K., Bhati B., Sharma G.M. (2021) Entrepreneurial Competencies, Institutional Voids and Performance of Small and Medium Enterprises: Evidence from an Emerging Economy. *Vision* (forthcoming). <https://doi.org/10.1177/09722629211058809>
- Kuratko D.F., Audretsch D.B. (2013) Clarifying the domains of corporate entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9, 323–335. <https://doi.org/10.1007/s11365-013-0257-4>
- Matthews C.H., Schenkel M.T., Ford M.W., Human S.E. (2009) Comparing nascent entrepreneurs and intrapreneurs and expectations of firm growth. *Journal of Small Business Strategy*, 20(1), 53–80.



- Menzel H.C., Aaltio I., Ulijn J.M. (2007) On the way to creativity: Engineers as intrapreneurs in organizations. *Technovation*, 27(12), 732–743. <https://doi.org/10.1016/J.TECHNOVATION.2007.05.004>
- Mom T.J.M., Fourné S.P.L., Jansen J.P. (2015) Managers' work experience, ambidexterity, and performance: The contingency role of the work context. *Human Resource Management*, 54(S1), 133–153. <http://dx.doi.org/10.1002/hrm.21663>
- Mom T.J.M., Oshri I., Volberda H.W. (2012) The skills base of technology transfer professionals. *Technology Analysis & Strategic Management*, 24(9), 871–891. <https://doi.org/10.1080/09537325.2012.718663>
- Mudambi R., Mudambi S.M., Navarra P. (2007) Global innovation in MNCs: The effects of subsidiary self-determination and teamwork. *Journal of Product Innovation Management*, 24, 442–455. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2007.00262.x>
- Mustafa M., Martin L., Hughes M. (2016) Psychological ownership, job satisfaction, and middle manager entrepreneurial behavior. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 23(3), 272–287. <https://doi.org/10.1177/1548051815627360>
- Nambisan S., Zahra S.A., Luo Y. (2019) Global platforms and ecosystems: Implications for international business theories. *Journal of International Business Studies*, 50, 1464–1486. <https://doi.org/10.1057/s41267-019-00262-4>
- Neessen P., Caniels M.C., Vos B., De Jong J.P. (2019) The intrapreneurial employee: Toward an integrated model of intrapreneurship and research agenda. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15(2), 545–571. <https://doi.org/10.1007/s11365-018-0552-1>
- O'Brien D., Scott P.S., Andersson U., Ambos T., Fu N. (2019) The microfoundations of subsidiary initiatives: How subsidiary manager activities unlock entrepreneurship. *Global Strategy Journal*, 9, 66–91. <https://doi.org/10.1002/gsj.1200>
- Park S.H., Kim J.N., Krishna A. (2014) Bottom-up building of an innovative organization: Motivating employee intrapreneurship and scouting and their strategic value. *Management Communication Quarterly*, 28(4), 531–560. <https://doi.org/10.1177/0893318914541667>
- Parker S.C. (2011) Intrapreneurship or entrepreneurship? *Journal of Business Venturing*, 26(1), 19–34. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.07.003>
- Parker S.K., Bindl U.K., Strauss K. (2010) Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of Management*, 36(4), 827–856. <https://doi.org/10.1177/0149206310363732>
- Peña I. (2004) Business Incubation Centers and New Firm Growth in the Basque Country. *Small Business Economics*, 22(3), 223–236. <https://doi.org/10.1023/B:SBEJ.0000022221.03667.82>
- Pett T., Wolff J.A. (2016) Entrepreneurial orientation and learning in high and low-performing SMES. *Journal of Small Business Strategy*, 26(2), 71–86.
- Pinchot G. (1985) *Intrapreneuring*, New York: Harper & Row.
- Pinchot G., Pellman R. (1999) *Intrapreneuring in action: A handbook for business innovation*, Berrett-Koehler Publishers.
- Poduška Z., Nedeljković J., Nonić D., Ratknić T., Ratknić M., Živojinović I. (2020) Intrapreneurial climate as momentum for fostering employee innovativeness in public forest enterprises. *Forest Policy and Economics*, 119, 102281. <https://doi.org/10.1016/J.FORPOL.2020.102281>
- Rasca L., Deaconu A., True S. (2018) From successful SMEs to entrepreneurial society and the importance of the entrepreneurial mindset. In: *Doing Business in Europe. Contributions to Management Science* (ed. A. Dima), Cham: Springer, pp. 315–328. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-72239-9\\_15/COVER](https://doi.org/10.1007/978-3-319-72239-9_15/COVER)
- Reuber A.R., Knight G.A., Liesch P.W., Zhou L. (2018) International entrepreneurship: The pursuit of entrepreneurial opportunities across national borders. *Journal of International Business Studies*, 49, 395–406. <https://doi.org/10.1057/s41267-018-0149-5>
- Rigtering J.C., Weitzel U. (2013) Work context and employee behaviour as antecedents for intrapreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(3), 337–360. <https://doi.org/10.1007/s11365-013-0258-3>
- Salanova M., Agut S., Peiró J.M. (2005) Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217–1227. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1217>
- Santos-Vijande M.L., Lopez-Sanchez, J.A., Loredó E., Rudd J., Lopez-Mielgo N. (2022) Role of innovation and architectural marketing capabilities in channelling entrepreneurship into performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(2), 100174. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100174>
- Schneider B., Bowen D.E. (1993) The service organization: Human resources management is crucial. *Organizational Dynamics*, 21(4), 39–52. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(93\)90032-V](https://doi.org/10.1016/0090-2616(93)90032-V)
- Shane S. (2012) Reflections on the 2010 “AMR” decade award: Delivering on the promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 37, 10–20. <https://doi.org/10.5465/amr.2011.0078>
- Singh P.J., Smith A. (2006) An empirically validated quality management measurement instrument. *Benchmarking: An International Journal*, 13(4), 493–522. <https://doi.org/10.1108/14635770610676317>
- Sinha N., Srivastava K.B.L. (2013) Association of Personality, Work Values and Socio-cultural Factors with Intrapreneurial Orientation. *The Journal of Entrepreneurship*, 22(1), 97–113. <https://doi.org/10.1177/0971355712469186>
- Srivastava P., Bhatnagar J. (2008) Talent acquisition due diligence leading to high employee engagement: Case of Motorola India MDB. *Industrial and Commercial Training*, 40(5), 253–260. <https://doi.org/10.1108/00197850810886496>
- Sun P., Deng Z., Wright M. (2021) Partnering with Leviathan: The politics of innovation in foreign-hoststate joint ventures. *Journal of International Business Studies*, 52, 595–620. <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00340-y>
- Tehseen S., Ramayah T. (2015) Entrepreneurial competencies and smes business success: The contingent role of external integration. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(1), 50–61. <https://doi.org/10.5901/MJSS.2015.V6N1P50>
- Urbano D., Turro A. (2013) Conditioning factors for corporate entrepreneurship: An in (ex) ternal approach. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(3), 379–396. <https://doi.org/10.1007/s11365-013-0261-8>
- Verbeke A., Yuan W. (2022) Rethinking intrapreneurship in the established MNE. *Global Strategy Journal*, 12(4), 738–758. <https://doi.org/10.1002/gsj.1461>
- Verma N. (2016) *Role of Intrapreneurs in the Industrial Development of India (An Empirical Study)* (SSRN Paper 2988224). <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2988224>
- Wahyudi I., Suroso A.I., Arifin B., Syarif R., Rusli M.S. (2021a) Multidimensional aspect of corporate entrepreneurship in family business and SMEs: A systematic literature review. *Economies*, 9(4), 156. <https://doi.org/10.3390/economies9040156>
- Wickramaratne A., Kiminami A., Yagi H. (2014) Entrepreneurial Competencies and Entrepreneurial Orientation of Tea Manufacturing Firms in Sri Lanka. *Asian Social Science*, 10(18), 50. <https://doi.org/10.5539/ASS.V10N18P50>
- Woo H.R. (2018) Personality traits and intrapreneurship: The mediating effect of career adaptability. *Career Development International*, 23(1). <https://doi.org/10.1108/CDI-02-2017-0046>
- Yang Y., Narayanan V.K., Zahra S. (2009) Developing the selection and valuation capabilities through learning: The case of corporate venture capital. *Journal of Business Venturing*, 24(3), 261–273. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.05.001>
- Zampetakis L.A., Beldekos P., Moustakis V.S. (2009) “Day-to-day” entrepreneurship within organisations: The role of trait Emotional Intelligence and Perceived Organisational Support. *European Management Journal*, 27(3), 165–175. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2008.08.003>
- Zarefard M., Jeong D.Y. (2019) The influence of entrepreneurial competencies of project leader on innovative idea generation in the ICT firms. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 97(17), 4612–4622.