

# Преодоление институциональной инерции: интрапренерство в государственном секторе

Сайед Асад Аббас Бохари

Старший преподаватель, asad.bokhari@nu.edu.kz

Университет им. Назарбаева, просп. Кабанбай Батыра, 53, Астана 010000, Казахстан

## Аннотация

Государственные организации с активной инновационной политикой сталкиваются с противоречием: их институциональная природа тяготеет к стабильности и контролю. Разрешить его позволяет интрапренерство — внедрение предпринимательских практик внутри организации. Предлагаемая теоретическая модель раскрывает механизмы, через которые руководители-интрапренеры формируют и наращивают инновационный потенциал в государственном секторе. Несмотря на активизацию исследований лидерства и инноваций в последние годы, оба направления рассматриваются изолированно, что приводит к фрагментарному пониманию роли управленцев в создании условий для устойчивой инновационной деятельности. Работа объединяет подходы к предпринимательству в госсекторе, теорию лидерства и концепции инновационного потенциала для объяснения механизмов влияния менеджмента на организационные процессы.

Модель описывает пять опосредующих механизмов, преобразующих политику и поведение руководства в организационный потенциал: ориентация на обучение,

психологическая безопасность, гибкость, готовность к цифровизации и поглощающая способность. Выявлены контекстные факторы, определяющие эффективность интрапренерства: административная нагрузка, политическая поддержка, уровень цифровой инфраструктуры, мотивация к созданию общественных благ и бюрократическая культура. Инновационный потенциал рассматривается как многомерная конструкция, включающая возможности управления знаниями, создания и применения технологий, способность налаживать сотрудничество и формировать сети, динамические способности и уровень цифровой трансформации. Увязка интрапренерства с инновационным потенциалом и получением общественно полезных результатов углубляет понимание того, как менеджмент способствует адаптивности и модернизации организаций. Сформулированы выводы относительно профессионального развития руководителей, административного реформирования и цифровой трансформации. Намечены направления эмпирических исследований для проверки и уточнения выявленных связей.

**Ключевые слова:** интрапренерство; инновационный потенциал; инновации в государственном секторе; общественное благо; организационное обучение

**Цитирование:** Bokhari S.A.A. (2026) Overcoming Institutional Inertia: Intrapreneurship in Public Sector. *Foresight and STI Governance*, 20(1), 29771.  
<https://doi.org/10.17323/fstg.2026.29771>

# Overcoming Institutional Inertia: Intrapreneurship in Public Sector

Syed Asad Abbas Bokhari

Assistant Professor, asad.bokhari@nu.edu.kz

Nazarbayev University, 53 Kabanbay Batyr Ave., Astana city 010000, Republic of Kazakhstan

## Abstract

Public organizations face higher demands for innovation while operating under institutional structures that prioritize stability and control. This study develops a theoretical model that explains how entrepreneurial leadership (intrapreneurship) strengthens innovation capability at public organizations. Although research on leadership and public sector innovation has expanded in recent years, the two literatures have evolved separately, leaving limited understanding of how leadership orientations shape the conditions needed for sustained innovation. This study integrates insights from public entrepreneurship, leadership theory, and innovation capability research to explain how intrapreneurship influences organizational processes that support continuous innovation. The model identifies five mediating mechanisms that translate leadership behavior into organizational capability: learning orientation, psychological safety, organizational agility, digital

readiness, and absorptive capacity. It also specifies contextual moderators, including administrative burden, political support, digital infrastructure, public service motivation, and bureaucratic culture, which shape the effectiveness of intrapreneurship. This framework positions innovation capability as a multidimensional construct incorporating knowledge management capability, technological capability, collaboration and networking capability, dynamic capabilities, and digital transformation maturity. By linking intrapreneurship to innovation capability and ultimately to public value outcomes, the model advances the theoretical understanding of how leadership contributes to organizational adaptability and modernization. This study concludes by outlining implications for leadership development, administrative reform, and digital transformation, while identifying opportunities for future empirical research to test and refine the proposed relationships.

**Keywords:** intrapreneurship; innovation capability; public sector innovation; public value; organizational learning

**Citation:** Bokhari S.A.A. (2026) Overcoming Institutional Inertia: Intrapreneurship in Public Sector. *Foresight and STI Governance*, 20(1), 29771. <https://doi.org/10.17323/fstig.2026.29771>

Государственные ведомства работают в условиях стремительных технологических изменений, взаимосвязанных политических проблем и растущих запросов граждан. От публичных организаций ожидают повышения качества услуг, оперативного реагирования на кризисы и экспериментов с новыми моделями работы (Гетцингер и др., 2025). Однако большинство из них по-прежнему функционируют в рамках жестких бюрократических систем, которые ставят во главу угла стабильность, соблюдение процедур и минимизацию рисков (Bierschenk, de Sardan, 2021). Противоречие между растущей сложностью среды и традиционными административными структурами ограничивает способность ведомств внедрять инновации в темпе, которого требует современная ситуация. Ученые отмечают, что многие госорганизации пытаются внедрять новые цифровые инструменты, подходы и модели предоставления услуг, но зачастую терпят неудачу, поскольку руководство не стимулирует устойчивую инновационную деятельность, а собственного потенциала для этого оказывается недостаточно (Ansell, Torfing, 2021; Kattel, Mazzucato, 2018).

В последние годы исследования инноваций в государственном секторе значительно активизировались. Сформирована прочная эмпирическая и теоретическая база для изучения инновационного потенциала, организационного обучения и цифровой трансформации. Первый рассматривается как многомерная конструкция, включающая процессы обучения, интеграцию знаний, сети сотрудничества и динамическую адаптивность (Arundel et al., 2019). Параллельно растет число работ, посвященных управлению организациями на основе трансформационных, адаптивных и партиципативных подходов в соответствии с современной практикой (Clark, 2021). Однако эти два направления развивались независимо друг от друга. В исследованиях инновационного потенциала руководство редко рассматривается в числе главных объясняющих факторов, а работы по лидерству часто игнорируют организационный потенциал, преобразующий поведение и стиль менеджмента в инновационные результаты. Как следствие, понимание того, как характеристики и ориентация руководителей формируют инновационный потенциал в государственном секторе, остается ограниченным (Самвел и др., 2024).

Особенно заметный пробел касается предпринимательского лидерства — интрапренерства. В исследованиях менеджмента этот стиль рассматривается с фокусом на ключевых качествах: способности выявлять возможности, мобилизовать ресурсы, идти на просчитанный риск и стимулировать креативность персонала (Leitch, Volery, 2017; Renko et al., 2015). Однако, несмотря на актуальность темы, ее изучению в государственном секторе уделяется гораздо меньше внимания. Предпринимательство часто считают несовместимым с бюрократическими нормами, характерными для госсектора, что обусловило слабую разработанность теоретической базы для понимания функционирования интрапренерства в госорганизациях (Lecuna et al., 2020). Недавние исследования показывают, что управленцы

все чаще демонстрируют предпринимательское поведение — выявляют возможности, экспериментируют, налаживают межведомственное сотрудничество и опережающе решают проблемы, особенно в контексте цифрового и интеллектуального управления (Demircioglu, Chowdhury, 2021; Balaji, George, 2024). Тем не менее связь интрапренерства с инновационным потенциалом в госсекторе остается в значительной степени неизученной.

Отмеченная проблема становится все заметнее, поскольку инновационная деятельность в госсекторе все больше определяется управленцами. Цифровая трансформация, в частности внедрение систем поддержки принятия решений на основе данных и искусственного интеллекта (ИИ), требует от них умения ориентироваться в условиях неопределенности, стимулировать обучение персонала и поощрять эксперименты (Ferreira, Santos, 2025). Именно от руководства зависит, будут ли сотрудники бояться проявлять инициативу, сможет ли организация создать необходимый для интеграции технологий потенциал и встроится ли инновационная деятельность в организационные процессы. Без поддержки менеджмента инвестиции в цифровые инструменты, инновационные лаборатории и инициативы по наращиванию потенциала часто не приводят к устойчивым изменениям (Wegrich, 2023). С другой стороны, интрапренерство, ориентированное на поиск возможностей и рискованные стратегические шаги, обладает уникальным потенциалом для развития инновационных систем в госорганизациях.

Под инновационным потенциалом, ставшим важнейшим фактором эффективности адаптации и развития госорганизаций, понимается способность последовательно и устойчиво генерировать, внедрять и реализовывать новые идеи (Mendoza-Silva, 2021). В литературе он описывается как функция обучения, гибкого применения ресурсов, формирования сетей сотрудничества, готовности к цифровизации и способности перестраивать рабочие процессы в соответствии с меняющимися условиями (Arundel et al., 2019). Государственные ведомства могут реализовывать отдельные инновационные проекты, но лишь структуры со значительным инновационным потенциалом способны делать это регулярно. Понимание механизмов, через которые руководство формирует этот потенциал, важно как с теоретической, так и с практической точки зрения.

Для достижения указанных целей предложена теоретическая модель, описывающая связь между интрапренерством и инновационным потенциалом госорганизаций. Ее ключевая идея состоит в том, что интрапренерство выступает фундаментальным фактором формирования инновационного потенциала. Придерживающиеся этой модели руководители организуют обучение персонала, создают психологически безопасную атмосферу, стимулируют выявление возможностей и стратегически распределяют ресурсы. Подобные меры повышают способность госструктур находить новые решения, интегрировать технологии и знания, адаптироваться к новым вызовам в сфере управления. Согласно модели, укрепление инновацион-

ного потенциала способствует также получению общественно полезных результатов — повышению качества услуг, прозрачности, гибкости и укреплению доверия граждан. Установленная связь между интрапренерством, инновационным потенциалом и созданием общественного блага позволяет глубже понять, как стиль руководства влияет на формирование инновационных систем в госсекторе.

Вклад исследования имеет три основных измерения. Во-первых, оно объединяет интрапренерство и инновационный потенциал в госсекторе — направления, развивавшиеся прежде изолированно. Во-вторых, объясняет механизмы влияния интрапренерства на формирование инновационного потенциала госорганизаций. В-третьих, предлагает концептуальную рамку для эмпирических исследований государственного предпринимательства и управления инновациями. Рамка углубляет понимание госуправления, прежде всего внутренних драйверов инноваций и условий, при которых госструктуры способны экспериментировать, адаптироваться и трансформироваться.

Недавние исследования отмечают изменение характера инновационной деятельности в госсекторе: от отдельных реформаторских инициатив организации переходят к открытым партисипативным процессам наращивания инновационного потенциала. Госорганизации все чаще создают открытые инновации на основе внешних знаний, с участием заинтересованных сторон и через экспериментальные методы при разработке политики и предоставлении услуг. Отражена более широкая трансформация управления, в рамках которой инновации понимаются не просто как внедрение технологий, но как системный процесс, охватывающий организационную культуру, руководство и обучение (Brilhante, Romero, 2025).

Заметной тенденцией стала институционализация инновационных лабораторий, живых лабораторий и регуляторных песочниц как структурированных пространств для экспериментирования. Подобные форматы позволяют госорганизациям тестировать новые решения и управлять рисками при сохранении подотчетности. Вместо обхода бюрократических препон такие механизмы нацелены на их адаптацию путем встраивания экспериментирования в формальные структуры управления. Эмпирические данные свидетельствуют, что инициативы наиболее эффективны при поддержке руководителей, способных мобилизовать ресурсы, довести проект до конца и преобразовать результаты пилотных программ в организационное обучение (Brilhante, Romero, 2025).

Другая тенденция связана с усилением акцента на организационном и трансформационном потенциале в госсекторе. В недавних работах отмечается, что госорганизациям следует развивать динамический потенциал, позволяющий заблаговременно выявлять новые вызовы, перестраивать внутренние процессы и координировать действия на разных уровнях управления. Здесь потенциал понимается не как статичный набор ресурсов, а как совокупность практических возможностей, формируемых руководством и обусловленных инсти-

туциональной структурой, распределением ролей и характером обучения (Borrás et al., 2024). Инновационная деятельность все чаще рассматривается не как набор отдельных проектов, а как иницируемая и регулируемая активность, реализуемая через организационный потенциал.

В совокупности эти тенденции показывают, что успех инноваций в госсекторе зависит от способности руководства ориентироваться в сложных ситуациях, экспериментировать ради преумножения общественного блага и формировать устойчивые возможности для изменений. Меняющийся ландшафт повышает запрос на объяснительные модели того, как стиль руководства влияет на развитие организационного потенциала для долгосрочной инновационной деятельности, особенно в условиях институциональных ограничений и политической подотчетности.

Статья структурирована следующим образом. Сначала анализируются концептуальные основы предпринимательства в госсекторе, интрапренерства и инновационного потенциала. Затем описывается теоретическая взаимосвязь между интрапренерством и инновационным потенциалом и формулируется ряд подлежащих проверке тезисов. Далее представлена концептуальная модель, наглядно иллюстрирующая указанную связь, проанализирован ее вклад в теорию государственного управления и описаны практические и политические выводы для ведомств, стремящихся укрепить свои инновационные системы. В заключительном разделе намечены направления дальнейших исследований и подведены итоги.

## Концептуальные основы

### Определения и эволюция

Предпринимательство в госсекторе исследуется в рамках нескольких научных традиций, стремящихся объяснить, как инновационное поведение возникает в формальных институтах (Funko et al., 2023; Olumekor, 2024). Ранние работы подчеркивали роль политиков с предпринимательской ориентацией, предлагающих новые идеи и подходы к политическим проблемам, создающих коалиции для проведения реформ. Такие предприниматели меняют публичную сферу, выявляя новые возможности, инвестируя политический капитал и формируя сети для корректировки вектора государственных решений (Mintrom, Norman, 2009). Параллельно развивалась концепция административного предпринимательства, в центре которой — управленцы, корректирующие рабочие процессы, внедряющие новые модели предоставления услуг и разрабатывающие креативные способы преодоления бюрократических ограничений (Vivona et al., 2025). Обе традиции расширили понимание предпринимательства, круг участников которого не ограничивается рыночными игроками и включает представителей госструктур, чье поведение в институциональных рамках также носит предпринимательский характер.

Эволюция концепции отражает растущее понимание того, что реформы госуправления, цифровая транс-

формация и создание инноваций требуют активных участников, способных бросить вызов сложившимся правилам. По мнению ряда ученых, государственное предпринимательство отличается от частного мотивацией, результатами и условиями управления. Если частные предприниматели стремятся к прибыли и рыночному преимуществу, то государственные нацелены на увеличение общественно полезных результатов, повышение справедливости, качества услуг и эффективности политики (Klein et al., 2010). Кроме того, государственные предприниматели действуют в рамках формальных систем подотчетности, политического контроля и нормативных требований, определяющих их готовность рисковать и принимать решения (Demircioglu, Chowdhury, 2021). Предпринимательство в госсекторе осуществляется в институциональном контексте, который ограничивает свободу действий, но вместе с тем открывает уникальные возможности для межотраслевого сотрудничества, масштабирования и системных инноваций.

Предпринимательство в госсекторе играет важную роль, поскольку организации сталкиваются с проблемами, требующими новых подходов, а не инкрементальных корректировок. Адаптация к изменению климата, внедрение цифровых систем и модернизация управления требуют экспериментирования и гибкости (Funko et al., 2023). Государственные предприниматели выявляют новые вызовы, внедряют технологии и создают инновации в политике и сфере услуг. Недавние исследования показывают, что ведомства, реализующие предпринимательские инициативы, чаще применяют цифровые инструменты, налаживают межотраслевое сотрудничество и находят решения сложных проблем (Kousina et al., 2025). Эти субъекты осуществляют перемены не только через конкретные инициативы, но и через формирование организационной культуры, стимулирующей обучение и постоянное совершенствование. Предпринимательство в госсекторе критически важно для развития инновационного потенциала ведомств.

### **Интрапренерство в госсекторе**

Под интрапренерством понимается стиль руководства, при котором одни индивиды побуждают других использовать возможности, создавать инновации и новую стоимость в ситуации неопределенности или ресурсных ограничений. Ученые определяют интрапренерство как подход, сочетающий ориентацию на возможности, стратегическое мышление и способность мотивировать других к поиску новых решений (Renko et al., 2015). В госсекторе интрапренерство предполагает стимулирование инновационной деятельности при соблюдении требований подотчетности, прозрачности и законности. Руководители госорганизаций, придерживающиеся предпринимательского стиля, выступают катализаторами, помогая организациям выявлять новые возможности, пересматривать устоявшуюся практику и экспериментировать с альтернативными решениями (Hoang et al., 2025).

Ключевым элементом интрапренерства выступает выявление возможностей. Руководители-интрапренеры

анализируют внешнюю среду, интерпретируют сигналы заинтересованных сторон и предвидят изменения в политике или спросе на услуги. Они помогают организациям распознавать возможности, которые в рамках традиционной бюрократической парадигмы остались бы незамеченными. Другой важный аспект — опережающий подход (Mehmood et al., 2021). Интрапренеры не реагируют на административное давление, а действуют, не дожидаясь обострения проблем. Они стимулируют сотрудников тестировать новые тактики, изучать технологии и пересматривать устоявшиеся процессы. Не менее важна готовность рисковать. Управленцы испытывают институциональное давление избегать неудач, однако инновационная деятельность требует экспериментов. Интрапренеры идут на просчитанный риск, защищают сотрудников в случае провала и формируют среду, в которой персонал не боится создавать и внедрять инновации (Corrêa et al., 2022; Вичентин и др., 2025).

Все эти элементы сводит воедино стратегическая перспектива. Руководители-интрапренеры последовательно проводят политику, увязывающую инновационную деятельность с более общими задачами организации. Такая перспектива обеспечивает координацию и помогает сотрудникам понять, как именно инновационные проекты способствуют достижению долгосрочных целей (Ahmed, Harrison, 2025). Важным аспектом выступает также способность мобилизовать ресурсы. Госорганизации часто имеют ограниченный бюджет и вынуждены соблюдать процедурные требования. Интрапренерство в этих условиях предполагает творческий подход — налаживание партнерских связей, перераспределение ресурсов, обеспечение поддержки заинтересованных сторон внутри и вне организации. Интрапренеры помогают привлечь необходимые человеческие, финансовые и технологические ресурсы для устойчивой инновационной деятельности (Razzaque et al., 2024).

Однако наряду с отмеченными преимуществами интрапренерство в госсекторе имеет серьезные ограничения. Требования подотчетности предполагают жесткий контроль, который может сдерживать готовность к риску (Vivona, 2024). Политическое давление влияет на определение приоритетов и распределение ресурсов, препятствуя экспериментированию, если управленцы опасаются негативной реакции со стороны политиков или общественности. Снижают гибкость и административные правила, требующие следовать формальным процедурам закупок, подбора персонала и принятия решений (Thuy et al., 2022). Эти барьеры не отменяют интрапренерство в принципе, но определяют выбор стратегий стимулирования инноваций. По мнению ряда исследователей, эффективные руководители-интрапренеры ищут пути обхода институциональных препон через формирование доверия и создание коалиций, представляя инновации как инструмент достижения целей общественного блага (Clark, 2021). Хотя интрапренерство имеет некоторые общие черты с трансформационным лидерством, первое отличает акцент на выявлении возможностей, экспериментировании и мобилизации

**Табл. 1. Измерения интрапренерства**

Измерение	Описание	Ключевые источники
Выявление возможностей	Как лидеры ощущают наличие новых возможностей и интерпретируют их	Corrêa et al., 2022
Опережающий подход	Действия на опережение в ситуации давления или кризиса	Wegrich, 2023
Готовность идти на риск	Готовность к экспериментам и неудачам	Demircioglu, Chowdhury, 2021
Стратегическая перспектива	Увязка инноваций с долгосрочными целями организации	Ahmed, Harrison, 2025
Мобилизация ресурсов	Обеспечение доступа к ресурсам, налаживание партнерств, наращивание потенциалов	Razzaque et al., 2024

*Источник: составлено автором.*

ресурсов в условиях неопределенности. В табл. 1 обобщены основные аспекты интрапренерства и их актуальность для госсектора.

### **Инновационный потенциал госорганизаций**

Под инновационным потенциалом понимается способность организации последовательно и систематически генерировать, внедрять и реализовывать новые идеи. Это многомерное понятие, отражающее не только факт соответствующей деятельности, но и характеристики ее субъекта, обеспечивающие постоянное развитие (Mendoza-Silva, 2021). Данный потенциал проявляется в умении интегрировать знания, реагировать на изменение среды, учиться через эксперименты и применять новые подходы для улучшения результатов (Tang et al., 2024). В госсекторе он отражает готовность организации адаптироваться к технологическому прогрессу, меняющимся политическим требованиям и растущим запросам граждан.

Ключевым компонентом инновационного потенциала выступает управление знаниями. Госорганизации осуществляют системный сбор, обмен и применение информации, обеспечивая обучение на базе опыта и внедрение новых идей сотрудников в практику работы (Migdadi, 2022). Другой значимый компонент — технологический потенциал. Современные госорганизации используют цифровые платформы, системы данных и аналитические инструменты. Технологический потенциал отражает способность реализовывать эти инструменты для предоставления услуг, принятия решений и выполнения организационных процессов (Tello-Gamarrá, Fitz-Oliveira, 2021). Сотрудничество и формирование сетей стимулируют инновационную деятельность через контакты с другими ведомствами, частными фирмами и представителями гражданского общества. Это активизирует потоки знаний, открывает доступ к ресурсам и позволяет решать проблемы совместными усилиями.

Важнейшую роль играет динамический потенциал, отражающий способность организации выявлять

возможности, задействовать их через стратегические мероприятия и приводить внутренние процессы в соответствие с меняющимися условиями. Он позволяет госорганизациям не ограничиваться отдельными нововведениями, а выстраивать процедуры для постоянной адаптации (Teese, 2023). Дополнительный аспект — уровень зрелости цифровой трансформации. Он показывает, какого прогресса удалось достичь госорганизации во внедрении цифровых инструментов, в развитии среди сотрудников навыков, необходимых для устойчивого создания цифровых нововведений, а также в формировании соответствующих структур и культуры. Более высокий уровень зрелости свидетельствует, что цифровые инструменты встроены в общую практику, а не ограничены отдельными проектами (Gökalp, Martinez, 2022).

Инновационный потенциал следует четко отличать от результатов инновационной деятельности. Последние представляют собой конкретные нововведения, созданные в течение определенного периода, — например, новые цифровые услуги, скорректированные процедуры или политические реформы (Mendoza-Silva, 2021), тогда как потенциал отражает долгосрочные возможности организации. Госорганизация может создавать множество инноваций, не обладая сильным потенциалом, в силу краткосрочных факторов или инициатив отдельных сотрудников. И наоборот, организация с сильным потенциалом может генерировать нововведения медленнее, но более последовательно и устойчиво. Инновационный потенциал служит более надежным индикатором долгосрочной адаптивности и гибкости, поскольку отражает применяемые процедуры, а не отдельные достижения (Arundel, Huber, 2013).

Инновационный потенциал выступает эффективным инструментом анализа того, как госорганизации адаптируются к новым вызовам. Он охватывает структурные, культурные и технологические аспекты, обуславливающие инновационное поведение организаций, и подтверждает тезис о решающей роли интрапренерства в развитии соответствующих способностей. В табл. 2 кратко описаны основные компоненты потенциала и их вклад в устойчивую инновационную деятельность госорганизаций.

### **Интеграция интрапренерства и инновационного потенциала**

#### **Как интрапренерство способствует развитию инновационного потенциала**

Инновационный потенциал госорганизаций — не стихийное явление, а результат целенаправленной политики руководства, организационной культуры, поддержки обучения, сотрудничества и адаптации. Интрапренерство создает эти условия, побуждая сотрудников выявлять возможности, мобилизовывать ресурсы и работать в условиях неопределенности. Руководители с предпринимательским мышлением формируют процедуры и менталитет, обеспечивающие постоянную инновационную активность.

Ключевой механизм интрапренерства — разработка четких стратегий, увязывающих нововведения с основ-

**Табл. 2. Компоненты инновационного потенциала государственных организаций**

Компонент	Описание	Актуальность для государственного сектора
Потенциал управления знаниями	Способность приобретать и передавать знания	Поддерживает ориентацию организации на обучение
Технологический потенциал	Интеграция цифровых инструментов и систем	Необходим для предоставления цифровых государственных услуг
Потенциал налаживания сотрудничества и формирования сетей	Способность работать совместно с внешними партнерами	Повышает поглощающую способность организации
Динамический потенциал	Выявление, использование и переконфигурация	Позволяет организации адаптироваться
Уровень зрелости цифровой трансформации	Степень внедрения цифровой практики	Позволяет прогнозировать технологические инновации

*Источник: составлено автором.*

ными задачами госорганизации через конкретные цели. Сотрудники понимают ценность экспериментов и их роль в достижении долгосрочных результатов. Четкое определение руководителем вектора развития повышает вероятность формирования структурированного потенциала, особенно для цифровых услуг и управления на базе данных (Ahmed, Harrison, 2025). Стратегическая ясность обеспечивает рациональное распределение ресурсов и расстановку приоритетов, которые стимулируют обучение и эксперименты (Razzaque et al., 2024).

Интрапренерство развивает потенциал через культуру обучения — открытость к новым знаниям, рефлексию опыта и готовность пересматривать процедуры. Руководители поощряют тестирование идей, обмен практиками и межподразделенческую координацию. Стимулирование такого поведения позволяет эффективнее задействовать знания, адаптироваться к политическим изменениям (Lundqvist et al., 2023) и находить решения за пределами постепенных улучшений.

Психологическая безопасность — еще один ключевой механизм. Жесткие требования отчетности в госорганизациях подавляют готовность рисковать: сотрудники опасаются ответственности за неудачу и не предлагают новые идеи. Интрапренерство снимает эти барьеры, встраивая эксперименты в процесс обучения. Руководители с предпринимательским мышлением защищают команду при провалах и фокусируются на развитии организации, а не на поиске виновных. Безопасная среда повышает вовлеченность в инновационную деятельность и стимулирует творческий поиск решений (Mehmood et al., 2022).

Интрапренерство усиливает инновационный потенциал через эффективное выявление возможностей. Руководители помогают команде интерпретировать политические сигналы, понимать запросы граждан и находить продуктивное применение новым подходам. Способность распознавать возможности позволяет отслеживать изменения и корректировать стратегии. Она составляет ядро динамического потенциала — основы долгосрочной инновационной активности госорганизаций (Corrêa et al., 2022; Вичентин и др., 2025).

Наконец, интрапренерство влияет на мобилизацию ресурсов. Госорганизации работают в условиях жестких бюджетных ограничений, включая наем персонала. Интрапренерство предполагает привлечение ресурсов

через партнерства, переговоры с вышестоящими инстанциями и перераспределение внутренних бюджетов. Руководители с предпринимательским мышлением обеспечивают доступ к цифровым инструментам, внешним экспертам и сетям сотрудничества, необходимым для инновационной деятельности. Именно способность мобилизовать ресурсы определяет, перейдет ли организация от идей к их воплощению. Исследования показывают, что ключевую роль в преодолении этого разрыва играет руководство (Razzaque et al., 2024). Описанные механизмы в совокупности обеспечивают развитие инновационного потенциала через интрапренерство.

### **Опосредующие механизмы**

Связь интрапренерства и инновационного потенциала обусловлена рядом внутренних процессов, опосредующих трансформацию поведения руководителей в организационный потенциал. Эти факторы помогают понять, почему одним госорганизациям удастся наладить устойчивую инновационную деятельность, а другим нет, даже при применении схожих методов руководства.

Заметную роль в опосредовании связи интрапренерства и инновационного потенциала играет ориентация на обучение. Интрапренерство стимулирует любознательность, обмен информацией и рефлексию, создавая условия для интеграции разнообразных знаний и их применения при разработке инновационных решений. Такая ориентация способствует усвоению и адаптации новых идей, укрепляя потенциал (Lundqvist et al., 2023).

Опосредующую роль играет и психологическая безопасность — она стимулирует участие персонала в инновационной деятельности и расширяет возможности генерации и тестирования идей (Паредес-Леон и др., 2023). Когда сотрудники не боятся предлагать идеи, оспаривать устоявшуюся практику и экспериментировать с новыми методами, инновационные процессы становятся результативнее. Интрапренерство формирует атмосферу, где несогласие воспринимается конструктивно, а неудачи — как ценный опыт.

Важным опосредующим фактором выступает организационная гибкость — способность корректировать приоритеты, перестраивать процессы и реагировать на новые вызовы. Интрапренерство поощряет маневренность в принятии решений и устраняет ненужные процедурные барьеры, что позволяет оперативно реа-

лизировать новые инициативы и наращивать потенциал организации для устойчивой инновационной деятельности в меняющейся среде (Aityassine et al., 2024). Фактор готовности к цифровизации связывает поведение руководства с технологическими компонентами потенциала. Руководители, рассматривающие цифровой переход как приоритет, наращивают инвестиции в инфраструктуру, развитие навыков и применение данных. Готовность к трансформации расширяет возможности преодоления проблем, предоставления услуг и стратегического планирования с помощью технологий (Moeini Gharagozloo et al., 2022). Это усиливает технологическое измерение инновационной деятельности и повышает ее результативность.

Способность к усвоению знаний, или поглощающая способность, — еще один фактор воздействия интрапренерства на инновационный потенциал организации. Под ней понимается возможность получать, внедрять и применять знания из внешних источников. Интрапренерство предполагает наращивание поглощающей способности через стимулирование сотрудничества, привлечение внешних экспертов и налаживание партнерских отношений с университетами, частными фирмами и гражданским обществом. Высокий уровень этой характеристики позволяет госорганизациям эффективнее интегрировать чужие идеи в собственную инновационную деятельность (Rehman et al., 2021).

В совокупности рассмотренные опосредующие факторы объясняют, как лидерство влияет на инновационный потенциал организации помимо прямого управленческого воздействия. Они отражают более глубокие организационные процессы, необходимые для устойчивого развития инноваций.

### **Учет контекста**

Эффект интрапренерства для госорганизаций зависит от контекстных факторов, поддерживающих либо затрудняющих инновационные процессы. Эти факторы определяют силу и направление связи интрапренерства и инновационного потенциала. Один из них — административная нагрузка, влияющая на возможности руководителей осуществлять изменения. Высокая административная нагрузка — бумажная работа, сложные и жесткие процедуры согласования — снижает возможности управленцев перераспределять ресурсы и экспериментировать. Организации с более мягкими требованиями предоставляют руководителям больший простор для развития потенциала (Fuchong, 2025). Аналогично политически благоприятная среда обеспечивает им больше полномочий, ресурсов и свободы для создания инноваций. Если же условия склоняют к стабильности и не располагают к риску, даже инновационно-ориентированные руководители могут столкнуться с ограничениями (Bennett et al., 2023) — пространство интрапренерства определяется политической поддержкой.

Цифровая инфраструктура в существенной мере обуславливает связь между интрапренерством и инновационным потенциалом. Развитая инфраструктура расширяет возможности применения технологий

для создания нововведений, позволяя руководителям поддерживать эксперименты и сотрудничество с помощью имеющихся инструментов и систем (Bergholz et al., 2024). Напротив, слабая цифровая инфраструктура ограничивает технологический аспект потенциала и снижает эффект интрапренерства. Кроме того, реакцию персонала госорганизаций на интрапренерство определяет мотивация к созданию общественных благ. Сотрудники с сильной ориентацией на служение обществу более восприимчивы к инициативам руководства по стимулированию инновационной деятельности (Hameduddin, Engbers, 2022). Такая мотивация способствует вовлеченности в общее дело и усиливает культурные аспекты потенциала.

Связи между интрапренерством и инновационным потенциалом также опосредует бюрократическая культура. Если акцент делается на правилах, контроле и стабильности, это может ослабить эффект интрапренерства, в то время как культура, ставящая во главу угла сотрудничество, обучение и адаптивность, усиливает его (Kattel et al., 2022). Чтобы трансформировать предпринимательскую позицию в организационный потенциал, руководителям следует учитывать культурный контекст.

Описанные опосредующие факторы свидетельствуют, что интрапренерство реализуется в пределах институциональных рамок. Его эффективность зависит от административного, политического, технологического, мотивационного и культурного контекстов, в которых разворачиваются инновационные процессы.

### **Теоретические положения**

Рассмотренные концепции позволяют выдвинуть несколько теоретических положений:

1. Интрапренерство усиливает ориентацию на обучение, что способствует развитию инновационного потенциала в госорганизациях.
2. Интрапренерство повышает психологическую безопасность, что способствует творческому решению проблем и развитию потенциала.
3. Интрапренерство повышает гибкость организации, что укрепляет ее способность выявлять новые вызовы и реагировать на них, а также усиливает потенциал.
4. Интрапренерство повышает готовность к цифровизации, что усиливает технологическое измерение потенциала.
5. Интрапренерство повышает поглощающую способность организации, что стимулирует сотрудничество и приобретение знаний и тем самым наращивает потенциал.
6. Связь между интрапренерством и потенциалом сильнее в организациях с благоприятным политическим климатом.
7. Цифровая инфраструктура усиливает позитивный эффект интрапренерства в отношении потенциала.
8. Бюрократическая культура ослабляет связь между интрапренерством и потенциалом, а культура, ориентированная на сотрудничество и обучение, укрепляет ее.

## Концептуальная структура

Проанализировать связь между интрапренерством и инновационным потенциалом госорганизаций позволит структурированная теоретическая модель, описывающая, как подобный стиль лидерства формирует организационный потенциал для устойчивой инновационной деятельности. Предлагаемая структура объединяет подходы к государственному предпринимательству, положения теории лидерства и исследования инновационного потенциала. Она раскрывает три аспекта: как интрапренерство влияет на внутриорганизационные процессы, как последние трансформируются в потенциал и как контекстные условия опосредуют силу этой связи (рис. 1).

Ядром концептуальной структуры выступает интрапренерство, которое характеризуется выявлением возможностей, проактивностью, готовностью идти на риск, стратегической перспективой и мобилизацией ресурсов. В совокупности эти аспекты формируют инновационное мышление и поведение организации. Обладающие отмеченными качествами руководители влияют на восприятие госорганизациями новых вызовов, распределение ресурсов и открытость к экспериментам.

Описанные выше опосредующие механизмы — ориентация на обучение, психологическая безопасность, гибкость, готовность к цифровизации и поглощающая способность — формируют внутреннюю архитектуру инновационного потенциала. Контекстные условия (административная нагрузка, политическая поддержка, цифровая инфраструктура, мотивация персонала и бюрократическая культура) определяют эффективность этих механизмов и силу связи интрапренерства с потенциалом. Совокупность опосредующих и контекстных факторов свидетельствует, что интрапренерство реализуется в пределах институциональных рамок — его воздействие зависит от административного, политического, технологического, мотивационного и культурного контекстов инновационных процессов.

## Обсуждение

Статья рассматривает интрапренерство как механизм наращивания внутреннего потенциала госорганизаций и увязывает поведение руководителей с созданием общественно полезных результатов. Исследование объясняет, как предпринимательский стиль управления формирует инновационный потенциал, и описывает опосредующие процессы, ключевым фактором которых в рамках предложенной концептуальной модели выступает лидерство.

Модель углубляет понимание связи предпринимательского лидерства и инновационного потенциала госорганизаций. Предлагаемая логика оспаривает гипотезу о принадлежности предпринимательства исключительно частному сектору и показывает, как руководители госструктур могут следовать предпринимательскому стилю поведения (Demircioglu, Chowdhury, 2021). Модель дополняет растущий корпус литературы о роли предпринимательского менталитета в госуправлении, особенно в контексте цифровой трансформации, антикризисного управления и сложных политических условий.

Контекстуальные факторы также обеспечивают более полное теоретическое понимание рассматриваемой проблематики, выявляя условия, повышающие или снижающие эффективность интрапренерства. Госорганизации функционируют в контексте институциональных систем, которые определяют пределы возможного для руководителей. Административная нагрузка может замедлять инновационную деятельность, политическая поддержка — ускорять ее, а влияние бюрократической культуры бывает как положительным, так и отрицательным (Fuchong, 2025). Учет таких факторов помогает понять, почему воздействие интрапренерства в разных ведомствах, секторах и странах варьирует. Особенно актуально это для сравнительного анализа систем госуправления, цель которого — выяснить, как контекстные различия влияют на иннова-

Рис. 1. Концептуальная структура связи интрапренерства с инновационным потенциалом



Источник: составлено автором.

ционные процессы. Внимание к институциональным условиям позволяет избежать переоценки возможностей руководителей, действующих в строгих границах допустимого.

Учет готовности к цифровизации и уровня цифровой инфраструктуры особенно важен в современном контексте управления (Moeini Gharagozloo et al., 2022). Инновационный потенциал все больше зависит от способности интегрировать цифровые инструменты и аналитические методы в процессы принятия решений и предоставления услуг. Интрапренерство стимулирует рост цифровой грамотности, эксперименты с новыми технологиями и инвестиции в развитие технических навыков, закладывая фундамент для инновационной деятельности. Модель дополняет литературу по цифровому управлению, связывая поведение руководителей со зрелостью цифровой трансформации и показывая, как технологические условия формируют инновационный потенциал. Такой подход соответствует недавним исследованиям, подчеркивающим необходимость понимания руководителями госорганизаций стратегической важности технологий (Ferreira, Santos, 2025).

Предложенная модель вносит вклад в теорию общественной стоимости. Инновационный потенциал рассматривается как инструмент повышения качества обслуживания, прозрачности, оперативности госорганизаций и доверия к ним. Интрапренерство косвенно влияет на эти результаты, способствуя наращиванию организационного потенциала. Модель демонстрирует, что руководители создают стоимость не только через прямые решения, но и через формирование условий для долгосрочного роста эффективности. Подобный взгляд соответствует исследованиям, трактующим общественную стоимость как результат системных процессов, а не отдельных инноваций (Clark, 2021).

Модель учитывает важность поглощающей способности организаций и их партнерских связей для формирования инновационного потенциала. Госорганизации редко создают инновации изолированно — они получают знания от частных компаний, академических учреждений, гражданского общества и зарубежных партнеров. Интрапренерство стимулирует внешние контакты, повышает способность к усвоению знаний и открывает доступ к сетям поддержки (Al-Shami et al., 2023). Модель дополняет литературу по партисипативному управлению, подчеркивая роль лидерства в интеграции организаций во внешние потоки знаний и растущее значение межорганизационного взаимодействия для решения сложных государственных проблем.

### **Современные примеры инновационной деятельности в госсекторе**

Недавние инновационные инициативы демонстрируют, как руководители организаций могут развивать инновационный потенциал в условиях институциональных ограничений. Например, успех датской межведомственной лаборатории MindLab, созданной для поддержки межотраслевого сотрудничества и оптимизации пользовательского опыта, объясняется не только методо-

логическими инструментами вроде дизайн-мышления. Ему способствовала также поддержка руководства, позволившая менеджерам среднего звена свободно предлагать инновации и экспериментировать в бюрократической среде (Deligiannis, Peristeras, 2025). Опыт MindLab показывает, как интрапренерство усиливает ориентацию на обучение и повышает психологическую безопасность — ключевые элементы инновационного потенциала.

Другой пример — британская Государственная цифровая служба (UK Government Digital Service), трансформировавшая предоставление цифровых услуг на основе пользовательского дизайна и итеративной разработки базовых административных процессов. Руководство обеспечило соответствие цифровых экспериментов целям создания общественного блага при сохранении подотчетности и соблюдении нормативных требований. Инициатива демонстрирует, как стратегическое видение и мобилизация ресурсов дополняют технологический потенциал и организационную гибкость на макроуровне (Fleming et al., 2025).

Французская инициатива La 27e Région демонстрирует, как руководство может формировать инновационный потенциал через изменение культуры. В рамках проекта проводились семинары по совместному творчеству, а неудачи переосмысливались как полезный опыт. Цель состояла не просто во внедрении новых инструментов, но в изменении административного менталитета. Однако неоднозначные результаты институционализации свидетельствуют о важности преемственности лидерства и организационных процедур для устойчивой инновационной деятельности после завершения пилотных этапов (Ahmad et al., 2023; Brillhante, Romero, 2025).

Сингапурская инициатива «Умная страна» (Smart Nation) демонстрирует, как сильное политическое и административное руководство способствует масштабированию инноваций. Скоординированные инвестиции в цифровую инфраструктуру и системы оценки на основе обратной связи позволили масштабировать пилотные проекты до общесистемного уровня. Опыт подтверждает, что трансформационные возможности госорганизаций определяются руководством, организационным потенциалом и стратегическим распределением ресурсов (Aigner et al., 2022).

Приведенные примеры подтверждают, что интрапренерство выступает ключевым фактором развития инновационного потенциала. Они показывают, как поведение руководителей формирует процессы обучения, экспериментирования и масштабирования, задавая эмпирическую основу предложенной модели. Рассмотренные проекты не обеспечивают всеобъемлющего анализа, но выявляют закономерности в том, как руководители обеспечивают организационное обучение, экспериментирование и институционализацию инновационного потенциала.

Исследование свидетельствует, что интрапренерство выступает важнейшим, но недостаточно изученным теоретически фактором инновационной деятельности в госсекторе. Анализ связи лидерства и инновационного

потенциала через опосредующие механизмы с учетом контекстных условий расширяет теоретические рамки государственного предпринимательства и управления инновациями.

## Практические и политические выводы

Представленная модель позволяет понять, как госорганизации могут развивать инновационный потенциал через определенные стили руководства и институциональную поддержку. Хотя модель носит концептуальный характер, она дает четкие рекомендации по реформированию госсектора, развитию лидерских качеств и стратегиям цифровой трансформации. Выводы актуальны для высших управленцев, учебных заведений, готовящих административные кадры, политиков, ответственных за модернизацию госсектора, и организаций, стремящихся стимулировать инновационную практику.

Первый вывод касается развития лидерских качеств. Многие системы госуправления делают упор на технические навыки, юридические процедуры и обучение соблюдению нормативных требований. При всей важности этих навыков результаты исследования показывают необходимость развивать также качества, связанные с предпринимательским поведением. Учебные программы должны помогать менеджерам выявлять возможности, стимулировать эксперименты и поддерживать сотрудников в условиях неопределенности и сложных задач. Программы по лидерству следует расширить за пределы классических административных навыков, включив модули по стратегическому мышлению, творческому решению проблем, цифровой грамотности и межотраслевому сотрудничеству. Интеграция этих компонентов позволит программам подготовки госслужащих воспитать новое поколение лидеров, способных развивать инновационный потенциал организаций.

Второй вывод связан с организационной культурой. Инновационный потенциал не может развиваться там, где сотрудники боятся ответственности, новые идеи не поощряются, а эксперименты воспринимаются как риск. Высшее руководство должно продвигать культуру, поддерживающую обучение, сотрудничество и конструктивный диалог. Речь идет о конкретных мерах: стимулировании творческих решений, поощрении сотрудников, внедряющих новые подходы, и обмене опытом между подразделениями — как успешным, так и неудачным. Руководству следует подчеркивать, что в создании инноваций должны участвовать все и любой опыт ценен. Такие сигналы снижают неприятие риска и повышают психологическую безопасность, необходимую для инновационной деятельности.

Третий вывод относится к внутренним системам и процессам. Даже самые способные руководители сталкиваются с ограничениями в случае излишней жесткости или переусложненности внутренних процедур. Модель рассматривает административную нагрузку как фактор, способный ослабить связь интрапренерства и инновационного потенциала. Государство может снизить барьер путем упрощения процедур согласования, сокращения избыточной документации, внедрения более гибких подходов к закупкам и бюджетированию.

Оптимизация внутренних систем дает руководителям больше возможностей для перераспределения ресурсов, поддержки пилотных проектов и вовлечения сотрудников в реализацию новых инициатив. Административные реформы следует рассматривать как часть стратегии по укреплению инновационного потенциала, а не как отдельные меры повышения эффективности.

Четвертый вывод относится к цифровой трансформации. Госорганизации все чаще применяют цифровые инструменты для поддержки принятия решений, предоставления услуг и анализа данных. Модель рассматривает готовность к цифровизации как фактор, опосредующий связь поведения руководителей с инновационным потенциалом. Госорганизациям следует приоритетно инвестировать в развитие цифровых навыков (в частности умение работать с данными) и технологическую инфраструктуру. Программы по интерпретации данных, освоению цифровых инструментов и новых технологий могут расширить инновационный потенциал организации. При этом необходимо обеспечить надежность цифровой инфраструктуры, ее доступность и соответствие целям организации. Опора на прочную цифровую базу поможет руководителям эффективнее наращивать инновационный потенциал.

Модель также подчеркивает важность сотрудничества с внешними партнерами. Получение знаний и ресурсов от контрагентов из частного сектора, университетов, гражданского общества и международных организаций способствует укреплению инновационного потенциала госорганизаций. Политики могут содействовать межотраслевому взаимодействию, создавая платформы для обмена информацией и стимулируя открытые инновации. В частности, государство может создавать инновационные лаборатории с междисциплинарным персоналом или организовывать семинары с участием представителей разных организаций для поиска решений конкретных проблем. Такие партнерства повышают поглощающую способность и расширяют спектр идей, доступных госорганизациям для выполнения своих задач.

Важную роль в формировании среды для интрапренерства играют политические руководители и лица, принимающие решения. Наличие политической поддержки определяет готовность менеджеров экспериментировать, выделять ресурсы на инновационные проекты и пересматривать устоявшиеся подходы. Политики должны четко формулировать задачи в области инноваций, указывать, какие адаптивные решения необходимо искать госорганизациям, и выделять достаточные ресурсы для поддержки этой работы. Стабильная поддержка со стороны выборных должностных лиц снижает неопределенность и демонстрирует, что инновации представляют собой ценный компонент госуправления.

Наконец, модель определяет главной целью развития инновационного потенциала получение общественно полезных результатов. Политикам следует увязывать инновационные стратегии с созданием общественных благ: повышением качества услуг, прозрачности, справедливости и устойчивости. Создание инноваций нельзя рассматривать как изолированную деятель-

ность — оно представляет собой часть скоординированной работы по достижению измеримых социальных эффектов. Добиться этого можно путем интеграции инновационных показателей в системы мониторинга эффективности, регулярного анализа инновационных инициатив и увязки инновационных стратегий с национальными или отраслевыми целями развития.

## Направления будущих исследований

Предложенная модель намечает несколько путей для эмпирических исследований. Хотя она предлагает структурированное объяснение механизма влияния интрапренерства на инновационный потенциал, ее положения требуют систематической проверки в различных административных контекстах. Дальнейшие исследования могут расширить модель на базе изучения вариаций поведения руководителей, организационной среды и условий, формирующих инновационные процессы в госсекторе.

Первое направление исследований касается эмпирического тестирования опосредующих механизмов. В модели в качестве главных каналов влияния интрапренерства на инновационный потенциал выделены ориентация на обучение, психологическая безопасность, организационная гибкость, готовность к цифровой трансформации и способность к усвоению знаний. Дальнейшие исследования с применением количественных методов должны выяснить, какие опосредующие факторы оказывают наибольшее воздействие и различаются ли механизмы в разных ведомствах, сферах или на разных уровнях госуправления. Моделирование структурных уравнений, многоуровневый анализ и лонгитюдные исследования помогут глубже понять, как процессы развиваются во времени и как их взаимодействие стимулирует или сдерживает инновационную деятельность.

Второе направление фокусируется на сравнительных исследованиях в разных странах и административных контекстах. Различия в политических системах, правовых нормах и культурах управления могут существенно влиять на проявление и результативность интрапренерства. Сравнительный анализ кейсов или международные обследования позволили бы проверить, сохраняется ли описанная связь при разных уровнях бюрократической жесткости, цифровой зрелости и политической стабильности. Такие исследования помогли бы выявить условия, при которых интрапренерство дает наибольший эффект, и определить, какие факторы усиливаются в конкретных национальных традициях.

Третье направление посвящено цифровой трансформации. Быстрое развитие ИИ, аналитики данных и цифровых платформ меняет возможности создания инноваций в госсекторе. В будущих исследованиях можно оценить, насколько ориентированные на предпринимательство руководители владеют этими технологиями и усиливается ли связь между интрапренерством и инновационным потенциалом в организациях с развитой цифровой средой. Представляет интерес и анализ того, как цифровые навыки, системы управления дан-

ными и совместимость различных платформ влияют на опосредующие и контекстные переменные модели.

Четвертое направление исследований ориентировано на поведенческие основы интрапренерства в государственном секторе. Для анализа того, как конкретные модели поведения руководителей влияют на мотивацию сотрудников, их готовность к риску и сотрудничество с партнерами, можно применять экспериментальные и квазиэкспериментальные методы. Наблюдения и анализ управленческой практики позволяют выявить, какие именно действия руководителей стимулируют инновационную деятельность. Такой подход помогает глубже понять динамику формирования инновационного потенциала на микроуровне.

Пятое направление сосредоточено на изучении долгосрочных эффектов интрапренерства. В то время как модель увязывает инновационный потенциал с общественно полезными результатами, в будущих исследованиях эту связь можно было бы проверить с помощью таких показателей эффективности, как качество обслуживания, время реагирования, уровень доверия граждан или результативность политики. Это позволило бы оценить, приводят ли инвестиции в развитие лидерских качеств и инновационного потенциала к измеримому росту эффективности управления.

Наконец, шестым перспективным направлением представляются исследования потенциальных вызовов и противоречий интрапренерства. Лидерство, поощряющее эксперименты, может вступать в конфликт с требованиями подотчетности или усиливать опасения по поводу рисков в политически чувствительных ситуациях. Эти противоречия можно изучать с помощью качественных методов, в том числе анализируя реакции руководителей на разные виды давления. Более глубокое понимание такой динамики позволит уточнить теоретическую модель и сделать стратегии лидерства более реалистичными с учетом ограничений, характерных для государственного сектора. Настоящая статья носит теоретический характер; предложенная связь пока не прошла эмпирическую проверку, которую можно осуществить в будущих исследованиях в различных административных и национальных контекстах.

## Заключение

В статье представлена теоретическая модель, объясняющая, как интрапренерство формирует инновационный потенциал госорганизаций. Основной тезис состоит в том, что именно руководитель определяет способность организации устойчиво генерировать, внедрять и использовать новые идеи. Потенциал зависит не только от ресурсов и технологий, но и от поведения первых лиц — их готовности стимулировать обучение, снижать страх неудач, продвигать цифровизацию и мобилизовать коллектив на совершенствование. Выявляя каналы влияния интрапренерства на эти процессы, модель разъясняет, почему одним организациям удается развить высокий инновационный потенциал, а другим — нет, несмотря на схожие внешние условия.

Предложенная концептуальная модель вносит вклад в теорию государственного управления по нескольким направлениям. Она интегрирует литературу по интрапренерству с исследованиями инновационного потенциала, предлагая структурированное объяснение влияния лидерства на адаптивность организации. Выявлены опосредующие механизмы, связывающие поведение руководства с инновационным потенциалом, а также контекстные факторы, которые эту связь модулируют. Тем самым повышается точность и предметность анализа лидерства и инноваций в госсекторе за счет акцента на организационных процедурах и внешних условиях, способствующих или препятствующих им. Модель также увязывает инновационный потенциал с общественно полезными результатами, подчеркивая, что инициированные руководством инновации в конечном счете повышают качество и легитимность госуслуг.

Проведенный анализ подчеркивает важность развития лидерских подходов, соответствующих сложным

вызовам современного госуправления. Организации сталкиваются с проблемами, требующими опережающего мышления, технологической компетентности и способности мобилизовать персонал вопреки барьерам. Интрапренерство предлагает перспективный ответ, стимулируя выявление возможностей, эксперименты и реализацию стратегий в институциональных рамках. Развитие такого стиля лидерства (вместе с благоприятной культурой и структурой) укрепляет долгосрочный инновационный потенциал организаций.

Статья также обозначает направления будущих эмпирических исследований: углубленный анализ опосредующих механизмов и контекстных факторов, тестирование гипотез в разных институциональных условиях, изучение влияния цифровой трансформации на связь лидерства и инноваций. Это позволит уточнить модель и дать практические рекомендации для лидерства и реформ госсектора.

## Библиография

- Вичентин Д.К., Мораэш Г., Бьянка ду Прадо Н., Фишер Б.Б., Карнейро Кампелло Б.С., Анхолон Р. (2025) Изучение динамики связей в предпринимательских экосистемах и их эффектов для инновационной деятельности. *Форсайт*, 19(2), 43–53. <https://doi.org/10.17323/fstig.2025.25819>
- Гетцингер Ф., Спремич М., Якович Б. (2025) Роль управленческих компетенций в цифровой трансформации организаций. *Форсайт*, 19(2), 68–76. <https://doi.org/10.17323/fstig.2025.27129>
- Паредес-Леон Ф., Родригес-Сальвадор М., Кастильо-Вальдес П.Ф. (2023) Влияние трансфера технологий на развитие предпринимательского потенциала. *Форсайт*, 17(1), 80–87. <https://doi.org/10.17323/2500-2597.2023.1.80.87>
- Самвел Д., Шиманский Е.Р., Журек-Мортка М., Сатьянараянан М. (2024) Формирование человеческого потенциала для усложняющейся предпринимательской экосистемы. *Форсайт*, 18(3), 55–68. <https://doi.org/10.17323/2500-2597.2024.3.55.68>
- Ahmad H.M., Kaliannan M., Mutum D.S. (2023) Authentic leadership in a bureaucratic environment: A qualitative study. *Journal of General Management*, 03063070231195207. <https://doi.org/10.1177/03063070231195207>
- Ahmed F., Harrison C. (2025) Entrepreneurial leadership development in teams: A conceptual model. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 26(4), 267–279. <https://doi.org/10.1177/14657503221143977>
- Ahmed F., Naqshbandi M.M., Waheed M., Ain N.U. (2024) Digital leadership and innovative work behavior: Impact of LMX, learning orientation and innovation capabilities. *Management Decision*, 62(11), 3607–3632. <https://doi.org/10.1108/MD-04-2023-0654>
- Aigner I., Garai-Fodor M., Szemere T.P. (2022) *Singapore's journey as a digit-all-ized and innovative smart nation towards sustainability*. Paper presented at the 2022 IEEE 10th Jubilee International Conference on Computational Cybernetics and Cyber-Medical Systems (ICCC), 06–09 July 2022, Reykjavik, Iceland.
- Aityassine F.L.Y., Alzoubi A., Al-Momani A.A.M., Al-Shanableh N., Alajarmeh N.S., Al-Majali R.T., Alzyoud M., Mohammad A.A.S., Al-Hawary S.I.S., Alshurideh M.T. (2024) The relationship between leadership agility and entrepreneurial resilience among Jordanian small and medium-sized enterprises (SMEs). In: *Business Analytical Capabilities and Artificial Intelligence-enabled Analytics: Applications and Challenges in the Digital Era* (eds. A.M.A. Musleh Al-Sartawi, A.S. Aydiner, M. Kanan) (vol. 2), Heidelberg, Dordrecht, London, New York: Springer, pp. 17–31.
- Alblooshi M., Shamsuzzaman M., Haridy S. (2021) The relationship between leadership styles and organisational innovation: A systematic literature review and narrative synthesis. *European Journal of Innovation Management*, 24(2), 338–370. <https://doi.org/10.1108/EJIM-11-2019-0339>
- Al-Shami S.A., Rafeea S.J., Kamalrudin M., Widiastuti T., Al Mamun A. (2023) The mediating role of absorptive capacity in the relationship between transformational leadership and corporate entrepreneurship. *Cogent Business & Management*, 10(2), 2226933. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2226933>
- Ansell C., Torfing J. (2021) Co-creation: The new kid on the block in public governance. *Policy & Politics*, 49(2), 211–230. <https://doi.org/10.1332/030557321X16115951196045>
- Arundel A., Huber D. (2013) From too little to too much innovation? Issues in measuring innovation in the public sector. *Structural Change and Economic Dynamics*, 27, 146–159. <https://doi.org/10.1016/j.strueco.2013.06.009>
- Arundel A., Bloch C., Ferguson B. (2019) Advancing innovation in the public sector: Aligning innovation measurement with policy goals. *Research Policy*, 48(3), 789–798. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.12.001>
- Bennett D.L., Boudreaux C., Nikolaev B. (2023) Populist discourse and entrepreneurship: The role of political ideology and institutions. *Journal of International Business Studies*, 54(1), 151–181. <https://doi.org/10.1057/s41267-022-00515-9>
- Bergholz C., Fünér L., Lubczyk M., Sternberg R., Bersch J. (2024) Infrastructure required, skill needed: Digital entrepreneurship in rural and urban areas. *Journal of Business Venturing Insights*, 22, e00488. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2024.e00488>
- Bierschenk T., de Sardan J.-P.O. (2021) The anthropology of bureaucracy and public administration. In: *Oxford Research Encyclopedia of Politics* (eds. B. Guy Peters, I. Thynne), Oxford: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190228637.013.2005>
- Borrás S., Haakonsson S., Hendriksen C., Gerli F., Poulsen R.T., Palleen T., Croxatto L.S., Kugelberg S., Larsen H. (2024) The transformative capacity of public sector organisations in sustainability transitions. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 53, 100904. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2024.100904>
- Brilhante L., Romero F. (2025) A Literature Exploration on Challenges in Open Innovation in the Public Sector. *Sustainable Futures*, 100904. <https://doi.org/10.1016/j.sftr.2025.100904>
- Clark J.K. (2021) Public values and public participation: A case of collaborative governance of a planning process. *The American Review of Public Administration*, 51(3), 199–212. <https://doi.org/10.1177/0275074020956397>
- Corrêa V.S., Queiroz M.M., Cruz M.A., Shigaki H.B. (2022) Entrepreneurial orientation far beyond opportunity: the influence of the necessity for innovativeness, proactiveness and risk-taking. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 28(4), 952–979. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-06-2021-0518>

- Cortes A.F., Herrmann P. (2021) Strategic leadership of innovation: A framework for future research. *International Journal of Management Reviews*, 23(2), 224–243. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12246>
- Deligiannis A.P., Peristeras V. (2025) Pioneering Public Sector Innovation: The Case of Greece's e-Government Team. *Administrative Sciences*, 15(8), 306. <https://doi.org/10.3390/admsci15080306>
- Demircioglu M.A., Chowdhury F. (2021) Entrepreneurship in public organizations: The role of leadership behavior. *Small Business Economics*, 57(3), 1107–1123. <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00328-w>
- Ferreira A., Santos C. (2025) Digital Transformation in Public Sector: Systematic Literature Review. In: *Enhancing Public Sector Accountability and Services through Digital Innovation* (eds. A. da Conceição Santos Ferreira, C.A. Lourenço dos Santos), Hershey, PA: IGI Global, pp. 265–288.
- Fleming W., Coutts A., Pochard D., Trivedi D., Sanderson K. (2025) Human-Centered Design and Digital Transformation of Mental Health Services. *JMIR Human Factors*, 12, e66040. <https://doi.org/10.2196/66040>
- Fuchong L. (2025) Bureaucratic Restructuring's Impact on Administrative Burden and Entrepreneurial Development. *Public Administration and Development*, 45(3), 268–280. <https://doi.org/10.1002/pad.2089>
- Funko I.S., Vlačić B., Dabić M. (2023) Corporate entrepreneurship in public sector: A systematic literature review and research agenda. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(2), 100343. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100343>
- Gökalp E., Martínez V. (2022) Digital transformation maturity assessment: Development of the digital transformation capability maturity model. *International Journal of Production Research*, 60(20), 6282–6302. <https://doi.org/10.1080/00207543.2021.1991020>
- Hameduddin T., Engbers T. (2022) Leadership and public service motivation: A systematic synthesis. *International Public Management Journal*, 25(1), 86–119. <https://doi.org/10.1080/10967494.2021.1884150>
- Hoang G., Luu T.T., Babalola M.T. (2025) Entrepreneurial leadership: A systematic literature review and research agenda. *Leadership & Organization Development Journal*, 46(2), 285–313. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2024-0350>
- Holm J.R., Nielsen K., Timmermans B. (2025) Bureaucracy, work organization, and the transition to entrepreneurship. *Small Business Economics*, 64(4), 2179–2195. <https://doi.org/10.1007/s11187-024-00979-z>
- Kattel R., Mazzucato M. (2018) Mission-oriented innovation policy and dynamic capabilities in the public sector. *Industrial and Corporate Change*, 27(5), 787–801. <https://doi.org/10.1093/icc/dty032>
- Kattel R., Drechsler W., Karo E. (2022) *How to make an entrepreneurial state: Why innovation needs bureaucracy*, New Haven, CT: Yale University Press.
- Klein P.G., Mahoney J.T., McGahan A.M., Pitelis C.N. (2010) Toward a theory of public entrepreneurship. *European Management Review*, 7(1), 1–15. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1351494>
- Kousina E., Deligianni I., Voudouris I. (2025) Entrepreneurial leadership and innovation in the public sector: The role of causal-and effectual-logic processes. *Public Administration*, 103(1), 313–334. <https://doi.org/10.1111/padm.13022>
- Lakshman C., Rai S. (2021) The influence of leadership on learning and innovation: Evidence from India. *Asian Business & Management*, 20(3), 307–338. <https://doi.org/10.1057/s41291-019-00096-w>
- Lecuna A., Cohen B., Mandakovic V. (2020) Want more high-growth entrepreneurs? Then control corruption with less ineffective bureaucracy. *Interdisciplinary Science Reviews*, 45(4), 525–546. <https://doi.org/10.1080/03080188.2020.1792128>
- Leitch C.M., Volery T. (2017) Entrepreneurial leadership: Insights and directions. *International Small Business Journal*, 35(2), 147–156. <https://doi.org/10.1080/03080188.2020.1792128>
- Lundqvist D., Wallo A., Coetzer A., Kock H. (2023) Leadership and learning at work: A systematic literature review of learning-oriented leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 30(2), 205–238. <https://doi.org/10.1177/15480518221133970>
- Mehmoos M.S., Jian Z., Akram U., Tariq A. (2021) Entrepreneurial leadership: The key to develop creativity in organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(3), 434–452. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2020-0008>
- Mehmoos M.S., Jian Z., Akram U., Akram Z., Tanveer Y. (2022) Entrepreneurial leadership and team creativity: the roles of team psychological safety and knowledge sharing. *Personnel Review*, 51(9), 2404–2425. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2020-0517>
- Mendoza-Silva A. (2021) Innovation capability: A systematic literature review. *European Journal of Innovation Management*, 24(3), 707–734. <https://doi.org/10.1108/EJIM-09-2019-0263>
- Migdadi M.M. (2022) Knowledge management processes, innovation capability and organizational performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(1), 182–210. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2020-0154>
- Mintrom M., Norman P. (2009) Policy entrepreneurship and policy change. *Policy Studies Journal*, 37(4), 649–667. <https://doi.org/10.1111/j.1541-0072.2009.00329.x>
- Moeini Gharagozloo M.M., Askarzadeh F., Moeini Gharagozloo A. (2022) More power for international entrepreneurs: the effect of digital readiness of economies on channeling national R&D resources to entrepreneurship. *Journal of International Entrepreneurship*, 20(3), 474–502. <https://doi.org/10.1007/s10843-021-00296-6>
- Nguyen N.T., Hooi L.W., Avvari M.V. (2023) Leadership styles and organisational innovation in Vietnam: does employee creativity matter? *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(2), 331–360. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-10-2020-0563>
- Olumekor M. (2024) Towards an evidence-based consensus on the impact of public sector entrepreneurship on public administration. *Management Review Quarterly*, 75, 2235–2267. <https://doi.org/10.1007/s11301-024-00433-0>
- Razzaque A., Lee I., Mangalaraj G. (2024) The effect of entrepreneurial leadership traits on corporate sustainable development and firm performance: A resource-based view. *European Business Review*, 36(2), 177–200. <https://doi.org/10.1108/EBR-03-2023-0076>
- Rehman K.U., Aslam F., Mata M.N., Martins J.M., Abreu A., Morão Lourenço A., Mariam S. (2021) Impact of entrepreneurial leadership on product innovation performance: Intervening effect of absorptive capacity, intra-firm networks, and design thinking. *Sustainability*, 13(13), 7054. <https://doi.org/10.3390/su13137054>
- Renko M., El Tarabishy A., Carsrud A.L., Brännback M. (2015) Understanding and measuring entrepreneurial leadership style. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 54–74. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12086>
- Tang K., Wang Y.-Y., Wang H.-J. (2024) The impact of innovation capability on green development in China's urban agglomerations. *Technological Forecasting and Social Change*, 200, 123128. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.123128>
- Teece D.J. (2023) The evolution of the dynamic capabilities framework. In: *Artificiality and sustainability in entrepreneurship* (eds. R. Adams, D. Grichnik, A. Pundziene, C. Volkmann), Cham: Springer, pp. 113–129. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-11371-0\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-031-11371-0_6)
- Tello-Gamarra J., Fitz-Oliveira M. (2021) Literature on technological capability: Past, present and future. *International Journal of Innovation Science*, 13(4), 401–422. <https://doi.org/10.1108/IJIS-09-2020-0136>
- Thuy D.T., Viet T.Q., Phuc V.V., Pham T.-H.-D., Lan N.T.N., Ho H. (2022) Impact of leadership behavior on entrepreneurship in state-owned enterprises: Evidence from civil servant management aimed at improving accountability. *Economies*, 10(10), 245. <https://doi.org/10.3390/economies10100245>
- Vivona R. (2024) The new era leadership for the public sector? Entrepreneurship, effectiveness, and democracy. *Public Management Review*, 26(6), 1566–1582. <https://doi.org/10.1080/14719037.2022.2162957>
- Vivona R., Clausen T.H., Gullmark P., Cinar E., Demircioglu M.A. (2025) Public sector entrepreneurship: An integrative review. *Small Business Economics*, 64(4), 1791–1815. <https://doi.org/10.1007/s11187-024-00965-5>
- Wegrich K. (2023) Public sector innovation: Which season of public sector reform? In: *Handbook of Public Administration Reform* (ed. S.F. Goldfinch), Cheltenham (UK): Edward Elgar Publishing, pp. 131–145.